Univerzitet Singidunum




Slavko Alčaković
Jelena Stanković
Ivana Brdar

# MARKETING U SPORTU

Beograd, 2019.

UNIVERZITET SINGIDUNUM

Slavko Alčaković
Jelena Stanković
Ivana Brdar

# MARKETING U SPORTU

Prvo izdanje

Beograd, 2019.

**MARKETING U SPORTU**

*Autori:*
dr Slavko Alčaković
dr Jelena Stanković
dr Ivana Brdar

*Recenzenti:*
dr Danilo Golijanin
dr Gordana Dobrijević

*Izdavač:*
UNIVERZITET SINGIDUNUM
Beograd, Danijelova 32
www.singidunum.ac.rs

*Za izdavača:*
dr Milovan Stanišić

*Priprema za štampu:*
Jelena Petrović

*Dizajn korica:*
Aleksandar Mihajlović

*Godina izdanja:*
2019.

*Tiraž:*
300 primeraka

Štampa:
Caligraph, Beograd

ISBN: 978-86-7912-693-1

Copyright:
© 2019. Univerzitet Singidunum
Izdavač zadržava sva prava.
Reprodukcija pojedinih delova ili celine ove publikacije nije dozvoljena.

Autori ove knjige se zahvaljuju kompaniji NORDEUS na podršci i ustupanju autorskih prava za korišćenje logotipa TOP ELEVEN na koricama ove knjige.

The authors of this book thank NORDEUS for supporting and assigning copyrights for the use of the TOP ELEVEN logo on the covers of this book.

Autori ove knjige se zahvaljuju fudbalskom klubu STOKE CITY na podršci i ustupanju autorskih prava za korišćenje fotografije na koricama ove knjige.

The authors of this book thank the football club STOKE CITY for supporting and assigning copyrights for the use of the photograph on the covers of this book.



# PREDGOVOR

Marketing predstavlja oblast koja se kontinuirano razvija i koja se primenjuje u svim delatnostima. Takođe, marketing obuhvata brojne aktivnosti čijem uticaju smo svakodnevno izloženi, u svakom segmentu života. S tim u vezi, marketinška koncepcija svoju primenu je promašla i u svetu sporta i sportskih organizacija, u kojima privređuje veliki broj ljudi.

Udžbenik Marketing u sportu prevashodno je namenjen studentima Fakulteta za fizičku kulturu i menadžment u sportu Univerziteta Singidunum u Beogradu, ali i široj javnosti. Osnovni cilj je da se, kroz teoriju, ilustracije, studije slučaja i vežbe, predstave savremeni i najdelotvorniji marketiški alati i metode koje se primenjuju u marketingu u sportu. Kao krajnji ishod, studenti će steći i usvojiti znanja iz ove oblasti, što će kasnije moći uspešno da primene u svojim budućim poslovnim aktivnostima.

Autori ovog udžbenika su dr Slavko Alčaković, docent (poglavlja 1, 2, 3, 4, 5, 6 i 10), dr Jelena Stanković, vanredni profesor (poglavlja 7, 8, 12 i 13) i dr Ivana Brdar, docent (poglavlja 9, 11, 14 i 15).

Ovom prilikom izuzetnu zahvalnost dugujemo prof. dr Milovanu Stanišiću, predsedniku Univerziteta Sinigudnum, za dugogodišnju podršku i razumevanje. Na podršci tokom pripreme udžbenika zahvaljujemo se prof. dr Svetlani Stanišić. Takođe, zahvaljujemo se i recenzentima ovog udžbenika, prof. dr Danilu Golijaninu i prof. dr Gordani Dobrijević na korisnim sugestijama i savetima. Takođe se zahvaljujemo doc. dr Marijani Prodanović, prof. dr Jeleni Gajić, Aleksandri Stojanović, master, Maji Obradović, master. Za izgled i dizajn udžbenika posebne zasluge imaju Jelena Petrović, master i Aleksandar Mihajlović, master.

Na kraju, nadamo se da će svako naredno izdanje biti bolje od prethodnog, uz sugestije svih čitalaca i studenata.

*Beograd, januar 2019.* *Autori*

# SADRŽAJ


Predgovor III

I - UVOD U MARKETING I PRIRODA MARKETINGA U SPORTU 1
1.1. Definisanje - sport 1
1.2. Definisanje marketinga 7
1.3. Definisanje marketinga u sportu 8
1.4. Marketing miks u sportu 12

II - SPORTSKI POTROŠAČI 17
2.1. Ponašanje potrošača 17
2.2. Sportski potrošač 18
2.3. Faktori koji utiču na potrošača prilikom kupovine 20
2.3.1. Eksterni faktori 21
2.3.1.1. Kulturološki uticaji na odluke potrošača o kupovini 22
2.3.1.2. Društveni faktori 23
2.3.1.3. Klimatski uslovi i geografski položaj 25
2.3.1.4. Tržišno ponašanje sportskih kompanija 25
2.3.2. Interni faktori 27
2.3.2.1. Motivacija 27
2.3.2.2. Percepcija 29
2.3.2.3. Učenje 30
2.3.2.4. Uverenja i stavovi 30
2.3.2.5. Lični faktori – individualne karakteristike 30
2.3.3. Situacioni faktori 33
2.4. Proces donošenja odluke prilikom kupovine 34

III - SPORTSKI NAVIJAČ 38
3.1. Definisanje sportskog navijača 38
3.2. Kako se postaje navijač? 41
3.2.1. Halo efekat 41
3.2.2. Teorija socijalnog identiteta 41
3.2.3. Konformizam 42
3.2.4. Korfing i birdžing 42
3.3. Glavni motivi za praćenje određenog sporta 43
3.4. Klasifikacije navijača 47
3.5. Navijanje i uticaj na psihofizičko stanje čoveka 51
3.6. Kreiranje slike tipičnog navijača za potrebe marketinga 53
3.7. Budućnost sportskog navijača 56

IV - SEGMENTACIJA, TARGETIRANJE I POZICIONIRANJE U SPORTU 62
4.1. Segmentacija 62
4.1.1. Kriterijumi za segmentaciju 63
4.1.2. Koraci za kreiranje uspešne segmentacije 71
4.2. Targetiranje – Strategija za izbor ciljnih tržišta 73
4.3. Pozicioniranje 75
4.3.1. Mapa percepcije 77
4.3.2. Repozicioniranje 79

V - MARKETING ISTRAŽIVANJA U SPORTU 82
5.1. Definisanje pojma marketing istraživanja 82
5.2. Vrste marketing istraživanja 85
5.3. Proces marketing istraživanja 87
5.3.1. Utvrđivanje ili definisanje problema ili šanse 87
5.3.2. Pravljenje plana istraživanja 88
5.3.3. Određivanje tipa dizajna istraživanja 89
5.3.4. Određivanje načina za prikupljanje podataka 90
5.3.4.1. Sekundarni podaci 91
5.3.4.2. Primarni podaci 93
5.3.5. Definisanje procedure uzorkovanja 99
5.3.6. Analiza podataka 100
5.3.7. Priprema i predstavljanje izveštaja 102

VI - SPORTSKI PROIZVOD 104
6.1. Definicija sportskog proizvoda 104
6.2. Karakteristike proizvoda 109
6.2.1. Brendiranje 110
6.2.2. Kvalitet 115
6.2.3. Dizajn sportskog proizvoda 118
6.3. Životni ciklus prozvoda 119
6.4. Novi proizvodi 121

VII - DISTRIBUCIJA U SPORTU 127
7.1. Značaj distribucije u sportu 127
7.2. Vrste distributivnih kanala u sportu 128
7.2.1. Kanali distribucije sportskih proizvoda 129
7.2.2. Kanali distribucije sportskih usluga 132
7.2.3. Elektronska distribucija 133
7.3. Značaj sportskih objekata kao mesta distribucije u sportu 135
7.4. Distribucija karata 140
7.5. Distribucija sportskih događaja 141
7.6. Ključni koncepti upravljanja kanalima distribucije 145
7.7. Značaj maloprodaje u sportu 147

VIII - CENE U SPORTU 152
8.1. Značaj cene sportskih proizvoda i usluga 152
8.2. Faktori uticaja na formiranje cena sportskih proizvoda i usluga 156
8.2.1. Uticaj troškova proizvodnje na formiranje cene 156
8.2.2. Uticaj tražnje na formiranje cene 157
8.2.3. Uticaj faza životnog ciklusa na formiranje cena 159
8.2.4. Uticaj konkurencije na formiranje cena 161
8.2.5. Uticaj strategije distribucije na formiranje cena 161
8.2.6. Uticaj interneta na formiranje cena 162
8.2.7. Uticaj promotivne strategije na formiranje cena 163
8.2.8. Uticaj velikih kupaca na formiranje cena 164
8.3. Proces formiranje cena sportskih proizvoda i usluga 164

IX - PROMOCIJA U SPORTU 174
9.1. Razumevanje elementa marketing miksa – promocija 174
9.2. Promotivni miks u sportskom kontekstu 177
9.2.1. Oglašavanje 178
9.2.2. Sponzorstvo 179
9.2.3. Odnosi s javnošću i publicitet 180
9.2.4. Licenciranje 183
9.2.5. Lični kontakt (lična prodaja) 184
9.2.6. Podsticaji (unapređenje prodaje) 185
9.2.7. Digitalni marketing 186
9.2.8. Uticaj atmosfere 187
9.3. Promotivna strategija u sportskom kontekstu 187

X - SPONZORSTVO U SPORTU 198
10.1. Definisanje sponzorstva u sportu 198
10.2. Ciljevi sponzorstva u sportu 201
10.3. Vrste sponzorstva u sportu 204
10.4. Sponzorski ugovor (sponzorski program) 211
10.4.1. Sponzorski ugovori – kontekst kompanije koja želi da ulaže u sportsko sponzorstvo 211
10.4.2. Sponzorski ugovor – kontekst sportskog entiteta koji traži kompaniju da ih sponzoriše 213
10.5. Prikriveni marketing (eng. *ambush marketing*) 217

XI - DIGITALNI MARKETING U SPORTU 222
11.1. Definisanje digitalnog marketinga 222
11.2. Marketing sadržaja 226
11.3. Veb sajt 229
11.4. Društveni mediji 234

XII - USLUŽNI PROCES, LJUDI I FIZIČKI AMBIJENT 246
12.1. Značaj i uloga ljudi kao instrumenta marketing miksa usluga 247
12.1.1. Zaposleni kao instrument marketing miksa sportskih usluga 247
12.1.2. Korisnici kao instrument marketing miksa sportskih usluga 248
12.1.3. Odnos zadovoljstva pružalaca i korisnika usluga 249

12.2. Značaj i uloga uslužnog procesa kao instrumenta marketing miksa usluga 250
12.3. Značaj i uloga fizičkog ambijenta kao instrumenta marketing miksa usluga 253
12.4. Specifičnosti sportskih usluga i njihov uticaj na sve elemente marketing miksa (7P) 257
12.4.1. Neopipljivost usluga 257
12.4.2. Neodvojivost 260
12.4.3. Varijabilnost 262
12.4.4. Netrajnost 263

XIII - STRATEŠKO PLANIRANJE I MARKETING PLAN U SPORTU 268
13.1. Značaj strateškog planiranja u sportu 268
13.1.1. Definisanje strategijskog menadžmenta 269
13.1.2. Proces strategijskog menadžmenta 270
13.1.3. Koristi od strategijskog menadžmenta 274
13.2. Elementi marketing plana 276
13.2.1. Formulisanje poslovne misije 277
13.2.2. Situaciona analiza (SWOT) 277
13.2.3. Definisanje ciljeva marketing plana 280
13.2.4. Razvijanje strategije za ciljna tržišta 281
13.2.5. Odluke u vezi sa marketing miksom 282
13.2.6. Sprovođenje marketing plana 284

XIV - DIGITALNA STRATEGIJA 286
14.1. Kreiranje digitalne strategije 286
14.2. Upotreba mobilnih tehnologija u digitalnoj strategiji 295

XV - ETIKA I DRUŠTVENA ODGOVORNOST U MARKETINGU U SPORTU 300
15.1. Definisanje etike 300
15.1.1. Donošenje etičkih odluka 302
15.1.2. Vrste etičkih sukoba 302
15.1.3. Etika u marketingu u sportu 304
15.2. Korporativna društvena odgovornost i njena primena u sportu 307
15.2.1. Dimenzije korporativne društvene odgovornosti 309
15.2.2. Strategijski aspekti korporativne društvene odgovornosti 310

15.2.3. Društveno odgovorne inicijative 311
15.2.4. Standardi za upravljanje CRS 312
15.2.5. Primena korporativne društvene odgovornosti u sportu 315

UNIVERZITET PRIVATNI AKREDITOVANI UNIVERZITET SINGIDUNUM

# I

# Uvod u marketing i priroda marketinga u sportu

Ako ste se pitali da li je sportski marketing prisutan u životima „običnih ljudi" – ljudi koji se šetaju ulicom, gledaju TV ili piju kafu u kafiću čitajući novine putem aplikacije – 99% je odgovor *da*. Novak Đoković, Ivana Španović, *Adidas*, *Nike* i mnogi drugi brendovi nisu samo imena na bilbordu. Oni predstavljaju alat kako za kompanije i sportske organizacije, tako i za potrošače u sportu. U narednim redovima biće priče o:

1. sportu
2. marketingu
3. marketingu u sportu
4. marketing miksu u sportu

## 1.1. DEFINISANJE - SPORT

Sport je našao svoje mesto u široj društvenoj zajednici kao samostalan sociološki fenomen, ali i kao značajan ekonomski element. Ekonomija je direktno ili indirektno vezana za sport, gde se procenjuje da će u prvim decenijama 21. veka sport generalno, a posebno fudbal, košarka, odbojka, atletika, tenis i drugi sportovi u kombinaciji sa turizmom i šou-biznisom ostvariti najviše domete u svim sektorima ekonomije. Sportsko stručno-takmičarska komponenta i poslovna dimenzija postavlja sport kao jedan od najmoćnijih fenomena čovečanstva (Tomić, 2007). Sport danas predstavlja ogromni sektor koji se veoma brzo razvija i čini oko 3% BDP-a u Evropi i čini oko 3,5% od ukupno zaposlenih u ovom sektoru u Evropskoj uniji (European-Commision, 2017).

Uspešni sportisti predstavljaju nacije i narode i uzor su mlađim generacijama. Vrhunski sportisti i sportski timovi su i nacionalni heroji; njihova sportska dostignuća, pa i ostali detalji iz njihovog sportskog i privatnog života, teme su javnih i privatnih polemika.

Značaj sporta najbolje odslikava pozicija koju vesti iz sporta zauzimaju u medijima i pažnja koja im se pridaje. Vesti o važnim sportskim rezultatima su u rangu najvažnijih informacija koje se distribuiraju javnosti. Veb-sajtovi najvećih medijskih kuća ostavljaju prioritetna mesta i prostor za izveštavanje o svim vidovima sporta, sportskih aktivnosti i rezultata (Trifunović, 2017).

Mnogi smatraju da pod uticajem poslovnih interesa, prilikom kojih se javljaju ogromne svote kapitala, velike sportske organizacije polako prerastaju u globalne korporacije.

***Manchester City* – Poslovni model**

Manchester City je profesionalni fudbalski klub u Velikoj Britaniji. Osnovan je 1994. godine i ima sedište u Mančesteru sa 320 zaposlenih. *Manchester City Limited* je podružnica kompanije *Abu Dhabi United Group Investment & Development Ltd*. Prihodi kluba su u 2017. godini bili 650.989.900 dolara, gde je odnos zarada/prihoda na nivou od 56%. Profit u junu 2017. bio je 1,5 miliona dolara.

**Globalno poslovanje Manchester City FC**




Izvor: https://annualreport2017.mancity.com/assets/download/Financials.pdf, pristupljeno datum: 23.6.2018.

Da bi se uspešno poslovalo i kako bi svaka organizacija mogla imati koristi od marketinga u sportu, potrebno je prvo razumeti sport. Iako je pitanje naizgled trivijalno, malo pažljivija analiza pokazuje da je teško naći univerzalnu definiciju koja bi mogla da uključi sve aktivnosti koje većina populacije smatra sportom i da isključi sve one koje se ne uklapaju u tu definiciju.

Najstarija engleska definicija (oko 1300. godine) definiše sport kao *bilo šta što ljudi rade radi zabave, opuštanja ili razonode*. Iako elementi te definicije važe i danas, u novije vreme su se pojavili novi značajni pokretači i motivatori za bavljenje sportom, a to su, u prvom redu, zarada i zdravlje.

Reč *sport*, prevedena sa engleskog ili francuskog jezika znači igra, zabava, igrati i zabaviti se. Potiče od latinske reči *disportare* – raznositi. Kasnije, u 14. veku, pojavljuje se kao reč *disport* ili *desport* sa značenjem zabava i igra (Tomić, 2007, str. 3). Danas se termin *sport* u identičnom ili veoma sličnom obliku koristi u više od 40 svetskih jezika.

Početna tačka u definisanju sporta mogu biti definicije koje daju eminentni rečnici i leksikografske kuće. Osim toga, korisno je razmotriti i definicije čiji su autori sportska udruženja i asocijacije, kao i one koje se javljaju u formalnim i pravnim dokumentima vezanim za sport.

U rečnicima i leksikografskim dokumentima na engleskom jeziku, reč *sport* se javlja ne samo kao imenica koja se odnosi na specifičnu aktivnost, već i kao glagol koji označava vršenje sportskih aktivnosti, pa i pridev koji označava karakteristike učesnike sportskih aktivnosti. Evo nekoliko primera:

- Sport je fizička aktivnost kojom se ljudi bave radi zadovoljstva (Merriam-webster, 2018).
- Sport je igra, nadmetanje ili slična aktivnost kojom se ljudi bave radi zadovoljstva ili profesionalno, koja uključuje fizički napor ili veštinu i čije je izvođenje regulisano specifičnim pravilima (Cambridge-Dictionary, 2018).
- Aktivnost koja uključuje fizičke napore i veštine tokom koje se pojedinci takmiče radi zabave (Oxford-dictionary, 2018).
- Sport je aktivnost koja uključuje fizički napor i veštinu, koja je regulisana setom pravila (pisanih ili običajnih) i koja često ima takmičarski karakter (Free-dictionary, 2018).
- Rečnik srpskohrvatskog književnog jezika tumači sport kao aktivnost kojoj je cilj negovanje i razvijanje telesnih sposobnosti i umnih snalažljivosti, gimnastičarskim vežbanjem, igranjem, nadmetanjem – to je razonoda, zabava (Tomić, 2007, str. 3).
- Sport je dobrovoljna aktivnost čija je dominanta fizičko jačanje kroz trening (rad), a odvija se kroz takmičarsku aktivnost koja je obuhvaćena pravilima i specifičnim institucijama, s mogućnošću preobražaja u profesionalan sport (Koković, 2001).
- Sport se definiše kao skup aktivnosti, doživljaja ili kompanija koje u svom fokusu imaju sportske igre, zdravlje, velnes, rekreaciju i menadžment slobodnog vremena (Schwarz & Hunter, 2008).
- Sport je deo fizičke kulture koji obuhvata svaki oblik organizovanog i neorganizovanog obavljanja sportskih aktivnosti i sportskih delatnosti od strane fizičkih i pravnih lica u sistemu sporta, u cilju zadovoljenja potreba čoveka za stvaralaštvom, afirmacijom, fizičkim vežbanjem i takmičenjem sa drugima (Zakon o sportu 11-2016, 2016).

Udruženje *SportAkord* je najveća svetska sportska asocijacija sa više od 100 međunarodnih sportskih federacija (od asocijacija za fudbal, atletiku, košarku, tenis, pa sve do asocijacija za bilijar, pikado i bridž). Ova organizacija je autor nešto detaljnije praktične i sveobuhvatne definicije sporta (Sport-accord, 2018).

Prema mišljenju ovog tela, aktivnost se može nazvati sportom ako zadovoljava sledeće preduslove:

- **sadrži takmičarsku komponentu,**
- **ne uključuje element sreće koji je svesno ugrađen u aktivnost,**
- **ne izlaže direktne i indirektne učesnike nepotrebnim rizicima,**
- **ne ugrožava na bilo koji način druga živa bića,**
- **ne zasniva se na opremi koju obezbeđuje jedan dobavljač.**

U poređenju sa drugim klasifikacijama, *SportAccord* je kreator definicije koja ima najširi karakter i najobuhvatniji domen.

Savet Evrope i njegov Komitet ministara doneli su 1992. godine regulativnu preporuku vezanu za sport pod nazivom *Evropska sportska povelja*, koja je dopunjena i revidirana 2001. godine. U članu 2.1 data je sledeća definicija:

Sport obuhvata različite fizičke aktivnosti koje se izvode na neformalan ili organizovan način, sa ciljem poboljšanja fizičke spremnosti i mentalnog stanja, uspostavljanja društvenih odnosa ili postizanja rezultata kroz takmičenja na svim nivoima (Trifunović, 2017).

Kao što se iz prethodnog kratkog pregleda može videti, definicije sporta koje potiču iz različitih izvora su slične, ali ne i iste. U svim definicijama navedeno je da je sport aktivnost, ali postoje **neslaganja** oko toga da li sport nužno podrazumeva intenzivnu fizičku aktivnost i da li mora da ima takmičarski karakter.

Danas postoji veći broj takmičarskih aktivnosti koje su generalno prihvaćene kao sportovi, iako nemaju izrazito fizički karakter. Utrošak fizičke energije u priznatim sportovima kao što su šah, bilijar ili golf je relativno mali. Učesnici u tim sportovima su vrhunski takmičari koji poseduju izuzetne veštine, ali ih ne odlikuju vrhunska fizička sprema i izuzetna snaga i izdržljivost. Međutim, jahanje i preskakanje prepona su prihvaćeni kao sportovi, iako najveći deo fizičke aktivnosti pri takvim takmičenjima vrši konj, a na jahač koji njime upravlja.

S druge strane, postoji i veći broj izrazito fizičkih aktivnosti kojima se ljudi bave u cilju poboljšanja svog fizičkog i mentalnog stanja ili kao takmičenje sa samim sobom. Džoging, fitnes i alpinizam spadaju u tu kategoriju koju danas veliki broj ljudi smatra sportovima.

Opšteprihvaćeno mišljenje i društveni konsenzus je da aktivnosti koje uključuju fizički napor i imaju takmičarski karakter jesu sportske aktivnosti, a do neslaganja dolazi kada su u pitanju kategorije koje nemaju izrazito fizički ili takmičarski karakter. *Ipak olimpijski komitet pod olimpijskim sportovima podrazumeva samo aktivnosti koje sadrže obe komponente.*

Proglašavanje bilo koje takmičarske aktivnosti sportom omogućilo bi ubrajanje u oblast sporta i aktivnosti poput Matematičke olimpijade i sl. Sa druge strane, proglašavanje sportom bilo koje fizičke aktivnosti bez takmičarske komponente imalo bi za posledicu da se aktivnosti kao što su istovar kamiona ili cepanje drva mogu tretirati kao sportovi (Trifunović, 2017).

Može se očekivati da će se definicija sporta i u budućnosti menjati. S pojavom ekstremnih sportova i elektronskih sportova (*esport*), koji traže svoje mesto pod suncem, sasvim je izvesno da će se diskusija podele na klasične i ostale sportove nastaviti i intenzivirati.

### *Esport* – sadašnost i budućnost sporta

Vekovima unazad sport predstavlja aktivnost kojom ljudi popunjavaju slobodno vreme – od aktivnog (profesionalnog) učestvovanja, do pasivnog posmatranja. Bilo da su u pitanju prve Olimpijske igre (održane pre skoro tri hiljade godina) ili prethodna fudbalska sezona Premijer lige, sport u svakom svom obliku i stepenu uključenosti pojedinca pruža osećaj uzbuđenosti i opredeljenosti. *Esport*, kao sledeći korak u evoluciji sporta, ne podbacuje kada je reč o izazivanju ovih osećanja kod publike. Jedino što ga razlikuje od svojih prethodnika (koji će se u ovoj knjizi oslovljavati sa „tradicionalni sportovi") jeste prefiks „elektronski" – pečat vremena u kome je nastao i u kome postoji. Tehnologija, koja kako se razvija menja sve aspekte života pojedinca i zajednice, prirodno je unela promene i u sport – aktivnost koja do pojave računara (kasnije i interneta) kroz istoriju nije nailazila na korenite promene.

U jednoj od studija, Wagner (2006) definiše *esport* kao „područje sportskih aktivnosti u kojima ljudi razvijaju i treniraju mentalne ili psihičke sposobnosti u upotrebi informacionih i komunikacijskih tehnologija". *Esport* predstavlja spoj elektronskih igara, sporta, biznisa i medija.

Danas esport ne samo da postoji, već živi kao nezavisan oblik sporta. Imajući u vidu veličinu publike, infrastrukture i timove koji se takmiče, snaga koju profesionalni *gaming* poseduje se ne sme potceniti ili zanemariti (Big fish games, 2017):

- Gledanost *esporta* se od 2014. do 2016. godine povećala sa 204 miliona na 292 miliona gledalaca, što predstavlja porast od 43%. U istom periodu globalni prihodi su porasli sa 194 miliona na 463 miliona američkih dolara, što predstavlja porast od vrtoglavih 239%.
- U toku 2016. godine održala su se 3.877 esport takmičenja, sa ukupnim nagradnim fondom od 93 miliona američkih dolara, u kojima je učestvovalo 13.576 igrača.
- Prosečna vrednost nagradnog fonda esport takmičenja iznosi 24.117 američkih dolara, dok prosečna zarada po igraču iznosi 6.887 dolara.

Ovi podaci jasno ukazuju na razmere i potencijal ove industrije. Kompanije kao što su *Snickers, Coca-Cola, Red Bull* i *Gillette* su neke od mnogih koje su primetile i ocenile esport kao plodno tržište sačinjeno od ciljne grupe koja do skoro nije postojala.

Formiranje timova, akvizicija postojećih *esport* timova ili angažovanje esport igrača i njihovo „žigosanje" grbom određenog profesionalnog kluba predstavlja obostranu korist. Klubovi šire svoj brend i aktivnosti na esport, dok na esport takmičenjima i turnirima učestvuje sve više svetski poznatih imena. Proteklih godina profesionalni sportski klubovi konstantno rade na tome da pronađu najbolje strategije širenja brenda na esport, kroz komunikaciju sa gledaocima i kreiranje adekvatne esport zajednice.

Sama veličina *esporta* je krucijalna, kada je reč o njegovom definisanju. Finansijska vrednost esporta je oko $190.000.000 (Newzoo, 2015), što je više od mnogih drugih poznatih sportova (hokej na ledu je najbolji primer). *Casselman* (2015) kaže da je 2014. godine ukupno 3,7 milijardi sati potrošeno na gledanje *esporta*, a *Heaven* (2014) predviđa da će se do 2018. godine ovaj broj povećati na 6,6 milijardi (Olsen, 2015).

Kada se sagleda veličina publike, izvori navode različite brojeve. *SuperData Research* (2015) tvrdi da 71 milion gledalaca prati esport, dok *Casselman* (2015) kaže da je taj broj veći – 89 miliona gledalaca.

Izvor: Stefan Joksić, Proširenje brenda profesionalnih timova na esport, Beograd *2017, pristupljeno datum: 13.5.2018.*

Uzimajući u obzir sva navedena razmatranja, koristićemo sledeću definiciju sporta:

**Sport je pretežno fizička aktivnost, najčešće takmičarskog karaktera, regulisana prethodno utvrđenim pravilima** (Trifunović, 2017)**.**

Svojim razvojem sport dobija nove oblike i dostiže svoj vrhunac pojavom profesionalnog sporta. Gašović (2004) navodi sledeću podelu:

- **rekreativni sport** – karakteriše postojanje redovnog programa vežbanja i takmičenja u cilju očuvanja zdravlja i fizičke spremnosti;
- **školski sport** – temelji se na osmišljenoj selekciji, treninzima prilagođenim uzrastu i sistemu takmičenja, a svakom sportisti omogućava ispoljavanje sopstvenog potencijala;
- **amaterski sport** – oblik sporta u kome sportisti pojedinci stiču društvenu afirmaciju, ostvaruju neku dopunsku zaradu, te na taj način čuvaju svoje mentalno i fizičko zdravlje;
- **sport invalida** – odlikuje okupljanje pojedinaca sa fizičkim ili senzornim smetnjama ili oštećenjima, u cilju telesne i mentalne rehabilitacije, kao i učešće na organizovanim takmičenjima;
- **profesionalni sport** – okuplja profesionalne trenere, menadžere i ostalo osoblje koje je plaćeno za aktivno bavljenje sportom i kojima je sport osnovno zanimanje. U ovom vidu sporta dominiraju prestižno-takmičarski elementi i kroz sportske rezultate se verifikuje vrednost pojedinca ili ekipa na sportskom tržištu. Profesionalni sport je veoma interesanta oblast za organizacije iz područja

biznisa, čije je angažovanje u sportu motivisano profitom. Profesionalne sportske organizacije imaju zadatak da kreiraju sportsku ponudu, te da na taj način nastoje da izađu u susret potrebama ljudi za zabavom, razonodom i užitkom.

Turbulentnim razvojem profesionalnog sporta pojavila se potreba za prilagođavanjem marketing procesa tom fenomenu.

## 1.2. DEFINISANJE MARKETINGA

Kada se ujutru probudite, da li vam zvoni alarm na *Nokia* telefonu ili se *Sony* radio automatski uključuje da bi vas probudio? Da li radio-stanica pusta hip-hop, klasičnu, pop ili ljubavnu muziku? Kada obučete vaše *Replay* pantalone, oblačite li uz to *Springfield* majicu i *Adidas* patike ili *Cortefield* košulju? Da li doručkujete *Nestle* pahuljice ili *Carnex* paštetu? Da li ćete popiti ceđenu pomorandžu ili *Nectar* 100% ili jednostavno idete do *Greenet*-a da kupite kafu koju ćete poneti kao pripremu za posao? Da li dok čekate kafu koristite *wireless* u kafiću i čitate vesti ili pišete *e-mail*. Da li dok kasnite, jer ste se uspavali, odmah uskačete u kola marke *Toyota* ili zovete *Lux* taksi? Sve postaje u redu kada u vaš radio povežete *Iphone* da pusti vašu omiljenu muziku. Kada pomislite da ne postoji deo vaše dnevne rutine koji je bez ikakvog dodira sa marketingom, uvek se desi da slučajno naiđete na nešto što ima veze sa marketingom.

Većina ljudi smatra da marketing predstavlja reklamu ili ličnu prodaju. Istina je da one čine sastavni deo marketinga, ali marketing je mnogo više od reklame ili prodaje.

Kao prvo, potrebno je razumeti značaj marketinga kroz (Lamb, Hair, & McDaniel, 2013):

1. uloga u društvu,
2. značaj za preduzeće,
3. lakše napredovanje u karijeri.

**Uloga u društvu –** marketing utiče na prodaju i na mnoge druge aspekte. Sve to povlači milionski broj transakcija na dnevnom nivou. Proizvodi koje koristimo i razlozi zašto baš njih preduzeća nude zavise od marketing odeljenja i samim tim utiču na nas i na to šta ćemo imati u svojoj okolini.

**Značaj za preduzeće –** osnovni ciljevi većine preduzeća su opstanak, profit i rast. Marketing utiče na svaki deo preduzeća – računovođa pomaže oko cene, proizvodnja oko proizvoda, menadžment oko strategije. Ako marketing ne radi dobro svoj posao, neće ni kompanija dobro poslovati na tržištu.

**Napredovanje u karijeri** – lakše se napreduje ako je neko bio zaposlen u marketing agenciji ili internet marketing agenciji, PR agenciji ili kod kompanije. Kada je reč o „C level" pozicijama, CMO (eng. *Chief Marketing Officer*), CFO (eng. *Chief Financial Officer*) i CEO (eng. *Chief Executive Officer*) su skoro ravnopravni, gde u velikom broju slučajeva baš CMO i CFO postaju CEO.

**Uticaj marketinga**

Marketing utiče na sve aspekte našeg života. Izbor koji imate između proizvoda i usluga koje kupujete moguć je zahvaljujući marketingu, ali upamtite jedno: dobar marketing nije slučajan, već je rezultat pažljivog planiranja i realizacije u vezi sa ljudskim potrebama.

U procesu pružanja izbora, marketing sektor u okviru organizacije se fokusira.

Hajde da uzmemo za primer *McDonald's*. Kada ste počeli da idete u *McDonald's*? Da li i sada idete? Da li su vaše potrebe zadovoljene sada kao i pre 10 godina? Ako je vaš odgovor *da*, to znači da oni ne samo da zadovoljavaju vaše potrebe na kratkoročnom nivou, već ih i na dugoročnom nivou prilagođavaju svake godine i to traje već 10 godina. Ono što je veoma važno jeste da kupci moraju da budu u fokusu i da im kompanija prilagođava svoje usluge na dugoročnom planu.

Prilikom definisanja marketinga možemo uporediti nekoliko definicija istaknutih autora:

1. Ostvarivanje korporativnih ciljeva kroz zadovoljavanje potreba kupaca bolje od konkurencije - *Jobber i Fahy*
2. Proces kojim kompanije potrebe svojih korisnika pretvaraju u profit -*Mark Vurges*
3. Marketing je jako dobro razumevanje vlastitih kupaca i zatim kreiranje korisnih proizvoda, usluga i informacija specijalno za njih, kako bi im pomogli u rešavanju problema - *David Scott*
4. Marketing je društveni i upravljački proces koji omogućava da, putem stvaranja, ponude i razmene proizvoda od vrednosti sa drugima, pojedinci i grupe dobijaju ono što im je potrebno ili ono što žele - *Philip Kotler*

Prilikom poređenja gore navedenih definicija bilo bi dobro istaći dve zajedničke stavke. To su:

1. **fokus marketinga – potrebe kupaca,**
2. **cilj marketinga – zadovoljavanje potreba.**

Nakon analize svih definicija i objašnjenja možemo ukratko definisati marketing kao **profitabilno zadovoljenje potreba potrošača uz ostvarenje profita.**

## 1.3. DEFINISANJE MARKETINGA U SPORTU

Marketing stručnjaci koji su pisali značajne knjige iz oblasti marketinga slažu se da je marketing skup aktivnosti koje se odnose na zadovoljenje potreba potrošača kako bi se ostvario profit. Danas se te aktivnosti odnose na razmenu koja se odvija između sportske organizacije i samog potrošača. Na primer, FK Crvena Zvezda je 03.8.2017. godine igrala drugu utakmicu kvalifikacija za Ligu Evrope na kojoj je pokušala da pobedi FK Sparta iz Praga. Navijači FK Sparte došli su na utakmicu, podržavali su

svoje igrače i dali sve od sebe kako bi pomogli igračima na terenu. Međutim, kako igra njihovog tima nije bila na očekivanom nivou, oni su bili nezadovoljni i nisu dobili ekvivalent njihovom delu „razmene". Svi „verni" navijači su napustili tribinu. Stoga, možemo zaključiti da sportskim organizacijama nije lako i da komunikacija razmene mora da bude veoma pažljivo i dobro kreirana. *Ipak, sportski marketing ne služi samo za komunikaciju, prodaju karata i dresova, već ga je potrebno dobro razumeti.*

U časopisu *Advertising Age* 1979. godine prvi put se koristi termin *sportski marketing*. Tada su autori u svom članku spojili ovaj termin sa aktivnostima koje koriste kompanije kada žele da koriste sport kao promotivni kanal komunikacije sa svojim potrošačima. Za današnje razumevanje pojma sportski marketing ovo objašnjenje je ipak nepotpuno, te je određeni broj autora pokušao da kvalitetnije objasni ovaj termin.

*Mullin, Hardy i Sutton* (2007, str. 11) su pokušali da kroz svoj predlog bolje objasne termin sportskog marketinga:

***Sportski marketing se sastoji od svih aktivnosti dizajniranih da zadovolje potrebe i želje sportskih potrošača kroz proces razmene.***

Autori poput *Kahle* i *Riley* (2004) smatraju da marketing u sportu mora da poštuje 3 postulata kako bi bio uspešan:

1. **Sport pripada industriji zabave** (sportske organizacije bi trebalo uvek da koriste mogućnost postojanja velikog auditorijuma koji je veoma zainteresovan za dešavanja kako na terenu, tako u van njega);
2. **Sport je odlična osnova za motivaciju za učešće u sportskim aktivnostima** (sportske organizacije mogu se povezati sa kompanijama i promovisati rekreativno ili profesionalno bavljenje sportom, sve za ciljem npr. zdravog života);
3. **Sport ima mogućnost da promoviše i da prodaje proizvode koji nemaju nikakve veze sa sportom.**

**Osnovni cilj aktivnosti sportskog marketinga je da zadovolji pravu potrebu kupca nudeći sportske proizvode i usluge uz pogodnosti koje su bolje od ponude konkurencije, a istodobno ostvaruju najvišu održivu dobit** (Beech & Chadwick, 2007, str. 128).

Veoma je bitno napomenuti da definicije sportskog marketinga nisu samo ograničene na one organizacije koje su direktno povezane sa sportskim objektima i arenama ili terenima na kojima se održavaju takmičenja. Dokazano je da sportski domen obuhvata i širok spektar organizacija na koje sport značajno utiče. Jedan od primera se može odnositi na to kako uspeh reprezentacija utiče na popularnost sporta i sportskih proizvoda. Takođe, jedan od skorašnjih primera je popularnost tenisa, kao posledica uspeha Novaka Đokovića i njegovog prvog mesta na ATP listi. Uz njegov uspeh veliki broj dece u Srbiji je počeo da se bavi ovim sportom, povećan je broj terena, kao i broj prodavnica koje su specijalizovane za proizvode za tenis. Činjenica je da se zemlje takmiče da budu organizatori olimpijskih igara, svetskih ili evropskih prvenstava pokazuju kako sportski marketing ima mnogo širi uticaj nego što se može zamisliti.

Uspešno održavanje događaja može biti izjednačeno sa uzbudljivim sportskim takmičenjima, ali će takođe dovesti do promocije imidža zemlje, turizma, multiplikativnih efekata na prihode lokalnih preduzeća i promociju zapošljavanja.

Osnovu profesionalnog sporta čine profesionalni sportisti i navijači. Uz profesionalne sportiste, ljude koji se **direktno** profesionalno bave sportom (sport je njihovo osnovno zanimanje i glavni izvor prihoda) treba uključiti i trenere, fizioterapeute, sportske psihologe, specijaliste za fitnes i ostale koji su direktno povezani sa takmičenjem.

Širi krug ljudi koji se direktno bave sportskim aktivnostima obuhvata sportske skaute, administratore, uprave sportskih klubova i sportskih udruženja, organizatore sportskih takmičenja, menadžment velikih i malih sportskih objekata i druge.

**Indirektno** su u sport uključeni i njime se profesionalno bave proizvođači sportske opreme, proizvođači sportskih memorabilija, sportski novinari i mediji, vladine i nevladine organizacije, organizacije igara na sreću i dr.

Osim takmičarske aktivnosti, sport je veoma značajna ekonomska aktivnost koja ima vidno mesto u nacionalnim ekonomijama i nacionalnim budžetima.

Tabela 1. Domen sportskog marketinga na primeru FC Real Madrid (Beech & Chadwick, 2007, str. 6)

| Direktno povezano | Indirektno povezano |
|---|---|
| » Navijači (npr. ljudi koji kupuju karte na dan meča / sportskog događaja) | » Lokacija (npr. grad Madrid) |
| » Pojedinci/Sportisti (npr. Dejvid Bekam) | » Lokalni ekonomski i društveni razvoj, profitabilnost barova i kafića u blizini stadiona Bernabeu |
| » Timovi (npr. Real Madrid) | » Časopisi i novine (npr. *L'Équipe*) |
| » Lige (npr. La Liga) | » Usluge klađenja i kockanja (npr. *Betandwin.com*) |
| » Takmičenja (npr. Liga šampiona) | » Proizvođači sportske obuće i odeće (npr. kopačke, iako ih niko u timu zapravo ne nosi ili ne podržava) |
| » Događaji (npr. obilazak Real Madrida u Kini) | |
| » Sponzori (npr. *Siemens, Adidas*) | |
| » Mediji koji prenose sportski događaj (npr. *RTS, Sport klub, TV Arena* i *Eurosport*) | |
| » Upravni organi / sportski savezi (npr. *FSS* ) | |

Autori Beech i Chadwick (2007) pisali su o *elementima* po kojima su sport i sportski marketing prepoznatljivi:

- **Sport je proizvod determinisan dešavanjima na terenu** – fokus i napor marketinga van terena u velikoj meri zavise od onoga što se dešava na njemu. Stoga se često događa da igrači i timovi odlučuju o dešavanjima u sportskim organizacijama, umesto da navijači i potrošači imaju glavni uticaj na marketing;
- **U sportu je sve u neizvesnosti ishoda** – ovo je srž sporta kao proizvoda i predstavlja jedan od glavnih razloga zašto potrošači prate sport. Neizvesnost ishoda nagoveštava nivoe uzbuđenja, stresa, napetosti i emocija u vezi sa ponovljenom kupovinom drugih proizvoda;
- **Sportski potrošači pomažu da se proizvede proizvod** – atmosfera i uzbuđenje generisano od strane drugih ljudi za većinu predstavlja suštinu sporta. Sportski marketing je stoga jedinstven, na način da je prisustvo drugih potrošača vitalni element potrošnje i potrošačkog iskustva (posete takmičenjima). Dakle, pojedinac je od izuzetnog značaja u sportskom marketingu jer istovremeno predstavlja metu i osnovni element;
- **Sportski proizvodi su deo društvenih i kulturnih vrednosti** – sport generiše visok stepen zanosa u odnosu na druge proizvode. Sportski marketing se suočava sa problemima kao što je nepokolebljiva lojalnost koju navijači imaju prema svom klubu i timu, roditeljski i vršnjački uticaj, kao i uloga koju geografski identitet reprodukuje prema potrošačkom ponašanju. Sport se zato češće konzumira na iracionalan, nego na racionalan, ekonomičan način. Logika nam govori da ako nas proizvod konstantno razočarava, ljudi će prestati da ga kupuju. U sportu se ova logika retko održava;
- **Sportska organizacija ima ograničenu kontrolu nad svojim proizvodima** – s obzirom na to da je neizvesnost ishoda srž sporta (u srcu sporta), fokus sportskog marketinga je usmeren na njeno očuvanje i razvoj;
- **Sport meri učinak na različite načine** – u standardnim marketinškim agencijama koje rade za profit, najčešće se učinak meri u tržišnom udelu ili u porastu prodaje, dok su u sportu tradicionalne mere sekundarnog značaja. Glavni test za većinu sportskih organizacija jeste pitanje: „Da li smo osvojili titulu?“. Sportske fanove stvarno malo interesuju tržišni udeli u Kini, ukoliko je njihov tim upravo osvojio titulu;
- **Sport ima specifičnu vezu sa medijima** – u nekim aspektima se može reći da sportske organizacije nemaju potrebu da se reklamiraju na tržištu. Zašto trošiti novac na oglašavanje kada televizijski kanali, novine, časopisi i veb-sajtovi efektivno obavljaju oglašavanje umesto njih? Međutim, jedna od lekcija koju sportski marketinški stručnjaci (*marketari*) moraju da nauče jeste da ako prepuste oglašavanje medijima, tada njima ustupaju i kontrolu nad načinom na koji će njihov proizvod biti predstavljen i upakovan organizacijama koje su udaljene

kilometrima. Preuzimanje veće uloge u negovanju i upravljanju odnosa sa medijima, jesu važni zadaci, koje zaposleni u sportskim organizacijama moraju ozbiljnije da shvate;

- **Sportski navijači najverovatnije neće kupovati proizvode rivalskih sportskih organizacija** – kada biste pitali navijača KK Crvene zvezde da li hoće da kupi dres KK Partizana, ili bilo koji drugi proizvod na kome nije grb Crvene zvezde, odgovor bi bio predvidiv. Šta nam ovaj primer govori? Jasno je – proizvodi koji su u vezi sa jednim klubom ili timom smatraju se nepoželjnim za kupovinu od strane rivalskih navijača. Ovo podrazumeva da mnoge sportske organizacije imaju geografski definisano tržište;
- **Sportske organizacije potcenjuju moć i vrednost svojih brendova –** došlo je do doslednog rasta vrednovanja sportskih brendova što sportski klubovi koriste za generisanje i da se u sportskim klubovima koriste za generisanje novih tokova prihoda. Balansiranje između različitih interesa je važan izazov za sportski marketing, lojalnost navijača prema njihovim „brendovima" snažno naglašava etički uticaj u sportskom marketingu;
- **Sportske organizacije mogu često „patiti od kratkovidosti" –** sportska takmičenja privlače ljude koji rade u sportskim organizacijama i njihove klijente, ali to često može da zaslepi, pa problem koji je često povezan sa tim može proći neprimećeno.

## 1.4. MARKETING MIKS U SPORTU

Marketing miks zauzima centralnu ulogu u marketingu svake organizacije, pa i one kojoj je sport glavna aktivnost i preokupacija. Marketing miks se odnosi na jedinstvenu kombinaciju strategije **proizvoda** (eng. *product*), **distribucije** (eng. *place*) , **promocije** (eng. *promotion*) i **formiranja cena** (eng. *price*) koja je osmišljena da podstakne obostrano korisne razmene sa ciljnim tržištem. Ova kombinacija naziva se 4P. Postoji i prošireni marketing miks (7P), koji pored osnovna 4P, ima još 3 elementa (3P): **ljudi** (eng. *people*), **uslužni proces** (eng. *process*) i **uslužni ambijent** (eng. *physical evidence*) . Marketing menadžer može da kontroliše svaku komponentu marketing miksa. Svaki marketing miks je dobar onoliko koliko i njegova najslabija komponenta. Npr. najbolja promocija i najbolja cena ne mogu da spasu loš proizvod (*Yugo* u SAD). Takođe, može da se desi da će odlični proizvodi koji imaju pogrešnu distribuciju, cene ili promociju verovatno pretrpeti neuspeh. Varijacije u marketing miksu nisu proizvod slučajnosti. Pronicljivi marketing menadžeri smišljaju marketing strategije s ciljem da ostvare prednost nad konkurentima i na najbolji način odgovore na potrebe i želje određenog ciljnog segmenta tržišta.

U narednim redovima ukratko će biti objašnjena osnovna 4P.

**Strategija proizvoda**

Od četiri elementa, obično se proizvod razmatra kao prvi element. Sportski proizvod spaja opipljive i neopipljive elemente. Opipljivi elementi mogu biti igrači, sportski objekti, sportska obuća i odeća itd, dok neopipljivi elementi mogu biti doživljaj gledalaca, ponuđene usluge, dan utakmice itd. Usled takve situacije, sportski proizvod ima kompleksnu strukturu. Proizvod ne obuhvata samo ove elemente, već se odnosi i na ime brenda, imidž kompanije, vrednost i druge faktore.

Stvari ne kupujemo samo zbog funkcije koju imaju (koristi), već i zbog onoga što one znače za nas (status, kvalitet, reputacija).

Sportski proizvod se odnosi na kombinaciju opipljivih i neopipljivih elemenata koji su dizajnirani da pruže korist, upotrebnu vrednost sportskom potrošaču, profesionalnom sportskom korisniku (kompanije, mediji i biznisi) ili proizvođaču.

Proizvod može imati 3 nivoa:

- bazični (npr. ključna korist koju pruža proizvod),
- stvarni (karakteristike, kvalitet, stadion, liga, pozicija na tabeli, boja dresa itd.),
- prošireni (skup dodatnih vrednosti uz proizvod – usluge povezane sa sportom, kao i dodatne usluge, elementi koji doprinose vrednosti brenda).

**Strategije distribucije**

Cilj strategija distribucije (ili mesta) jeste da proizvodi budu dostupni gde god i kad god ih kupci žele. Deo ove komponente marketing miksa je fizička distribucija koja obuhvata sve poslovne aktivnosti vezane za skladištenje i transport sirovina ili gotovih proizvoda. Cilj je da se osigura da proizvodi u ispravnom stanju stignu na predviđena mesta kada su potrebni. U marketingu u sportu, pored distribucije fizičkog proizvoda, podjednako značajno mesto zauzima lokacija sportske arene ili sportskog objekta i lokacija same prodavnice sportske opreme i suvenira.

Faktori koji se odnose na fizičku lokaciju vezanu za neki sport ili sportski događaj mogu imati pozitivan ili negativan efekat. Kako bi se ostavio pozitivan utisak potrebno je da sportska lokacija bude atraktivna, čista, prijatna, prilagođena ciljnoj grupi. Strategija distribucije se najviše odnosi na to kako je sport distribuiran svojim potrošačima.

Kako se lokacija samog sportskog događaja izdvaja u distribuciji sportskog proizvoda, tako se i sama distribucija može odnositi na način kako se prenosi događaj (lokalno i globalno) putem medija. Distribucija karata je takođe jedan od bitnih elemenata same strategije distribucije, koja se odnosi na to da li je sistem prodaje onlajn ili oflajn. Npr. KK Crvena zvezda je u sezoni 2016-2017 koristila usluge kompanije *Eventim* za prodaju karata, dok je fudbalski klub Crvena zvezda za Superligu prodavao karte za svoje utakmice na stadionu „Rajko Mitić", takozvanoj „Marakani", a za Uefa Ligu Šampiona u sezoni 2018-2019 putem sajta www.itickets.rs.

Glavna strategija za lokaciju i distribuciju sportskog proizvoda jeste da omogući sportskom potrošaču da proživi sportski događaj kvalitetno i da može lako da kupi sportski proizvod u vremenu koje odgovara svakoj ciljnoj grupi.

Distribucija se može posmatrati iz više perspektiva:

1. iz ugla dobavljača – kako dostaviti sportski proizvod do potrošača,
2. iz ugla prodaje – gde se mogu kupiti suveniri, onlajn ili oflajn,
3. iz ugla stadiona – gde se nalazi stadion ili arena u kojoj se održava sportski događaj,
4. iz ugla prenosa samog događaja – koje medije koristi kako bi što više gledalaca doživelo iskustvo sportskog događaja.

**Strategija promocije**

Element promocije se odnosi na komunikaciju sportskih organizacija i kompanija sa svojim potrošačima, kako bi bili sigurni da su svi potrošači u toku sa planiranim sportskim aktivnostima, ekipom, igračima i da imaju stav i znanje o ponudi sportskih proizvoda, kao i ostale sportske ponude koje će omogućiti povećanje prihoda (Beech & Chadwick, 2007). Promocija u sportu se umnogome odnosi na predstavljanje imidža sportskog proizvoda određenoj ciljnoj grupi. Promocija obuhvata oglašavanje, odnose sa javnošću, unapeđenje prodaje i ličnu prodaju. Njena uloga je da podstakne uzajamnu razmenu sa ciljnim korisnicima tako što se kupci informišu, edukuju, ubeđuju i podsećaju na koristi koje nude organizacija i proizvod. Svi elementi promocije se međusobno usklađuju i tako se kreira promotivni miks.

Sportska organizacija bi trebalo da ima za cilj komunikaciju (koristeći promotivni miks) sa svojim sportskim potrošačima na način da svi dobiju potrebne informacije o sportu, timu, igraču, da imaju pozitivan stav i odgovarajuće znanje o sportskoj ponudi i da sve to obezbedi prihode sportskoj organizaciji (Beech & Chadwick, 2007).

**Strategija formiranja cena**

Cena predstavlja ono čega kupac mora da se odrekne da bi dobio proizvod. Često je najfleksibilnija od sve četiri komponente marketing miksa – element koji se najbrže može promeniti. Kompanije najlakše menjaju cenu, podižu i spuštaju, od svih elemenata marketing miksa. Cena je važno konkurentsko oružje i vrlo značajna za organizaciju, jer se množenjem cene sa brojem prodatih jedinica dobijaju ukupni prihodi preduzeća. Cenovna strategija je ključna za sportski biznis. Pored uticaja na profitabilnost, cena takođe utiče i na samu tražnju (Beech & Chadwick, 2007). Cena je jedan od najvidljivijih i najfleksibilnijih elemenata zbog mogućnosti davanja popusta i kupona. Jedan od bitnih faktora koji utiču na cenu jeste vreme (eng. *lead time*) – postoje ponude za kupovinu u toku utakmice ili prodaja sezonskih karata unapred po povlašćenim cenama. Kako se cene redovno menjaju (nekada se cena povećava, a nekada smanjuje), npr. 2014. godine FSS (Fudbalski savez Srbije) je imao

cenovnu strategiju koja se odnosila na ponudu tri vrste paketa: „Budimo navijači" (prodaja ulaznica za tri meča za jednu osobu na tribini po izboru), „Budimo porodica" (prodaja ulaznica za tri meča, na koje deca do 12 godina starosti idu besplatno na istočnu tribinu) i „Budimo prijatelji" (prodaja ulaznica za tri meča na koje besplatno kupac karata može da povede prijatelja na severnu ili južnu tribinu) (Novosti, 2014). Takođe su prisutne i strategije koje se odnose na uvećanje ili smanjenje cene, ako sportski tim igra dobro ili loše u toku sezone. Svaki stručnjak za marketing u sportskim organizacijama bi trebalo da povede računa o potrošačkoj percepciji vrednosti sportskog proizvoda u poređenju sa drugim konkurentskim proizvodima.

**Pitanja za vežbu i diskusiju:**

1. Objasnite pojam sport
2. Šta biste preporučili za popularizaciju sporta u Srbiji?
3. Pronađite primere kako se sportski marketing promenio u svetu u proteklih 30 godina.
4. Odaberite jednog sportistu i analizirajte njegov doprinos sportskom marketingu.
5. Definišite i objasnite 4P kroz primer jedne sportske organizacije.

## Literatura


Beech, J., & Chadwick, S. (2007). *The Marketing of Sport.* Essex: Pearson Education Limited.

Cambridge-Dictionary. (2018). *Cambridge-Dictionary*. Retrieved from Cambridge-Dictionary: http://dictionary.cambridge.org/us/dictionary/english/sport

European-Commision. (2017). *Sport in the EU.* Retrieved from EC Europa: http://ec.europa.eu/assets/eac/sport/library/documents/eu-sport-factsheet_en.pdf

Free-dictionary. (2018). *Free-dictionary*. Retrieved from Free-dictionary: http://www.thefreedictionary.com/sport

Gašović, M. (2004). *Marketing sportskih organizacija.* Beograd: Intermanet.

Kahle, L. R., & Riley, C. (2004). *Sports marketing and the psychology of marketing communication.* Psychology Press.

Koković, D. (2001). *Sociologija sporta.* Beograd: Sportska akademija.

Lamb, C., Hair, F., & McDaniel, C. (2013). *Marketing MKTG.* Beograd: Data status.

Merriam-webster. (2018). *Merriam-webster*. Retrieved from Merriam-webster: https://www.merriam-webster.com/dictionary/sport

Mullin, B., Hardy, S., & Sutton, W. (2007). *Sport Marketing* (3rd Edition ed.). USA: Human kinetics.

Mullin, B., Hardy, S., & Sutton, W. (2007). *Sport Marketing (3rd edition).* USA: Human kinetics.

Novosti. (2014, avgust 8). *Gledajte reprezentaciju Srbije: Jedna kartica za tri utakmice*. Retrieved from Novosti: http://www.novosti.rs/vesti/sport.294.html:504640-Gledajte-reprezentaciju-Srbije-Jedna-kartica-za-tri-utakmice

Oxford-dictionary. (2018). *Oxford-dictionary*. Retrieved from Oxford-dictionary: https://en.oxforddictionaries.com/definition/sport

Schwarz, E., & Hunter, J. (2008). *Advanced theory and practice in sport marketing.* Oxford, UK: Elsavier.

Sport-accord. (2018). *Sport-accord*. Retrieved from Sport-accord: http://www.sportaccord.com/about/membership/definition-of-sport.php

Tomić, M. (2007). *Sportski menadžment.* Beograd: Data Status.

Trifunović, M. (2017). *Menadžment u sportu.* Beograd: Univerzitet Singidunum-Neobjavljena skripta.

VečernjeNovosti. (2014 7-septembar). *Zvezdini igrači prodavali sezonske ulaznice. Mitrović: Košarkaše bije glas da nisu dobri u školi*. Retrieved 2014 6-oktobar from Večernje novosti: http://www.novosti.rs/vesti/sport.295.html:509106-Zvezdini-igraci-prodavali-sezonske-ulaznice-Mitrovic-Kosarkase-bije-glas-da-nisu-dobri-u-skoli

Zakon_o_sportu_11-2016. (2016). *Službeni glasnik.* Retrieved from Službeni glasnik: https://www.paragraf.rs/propisi/zakon_o_sportu.html

https://annualreport2017.mancity.com/assets/download/Financials.pdf, pristupljeno datum: 23.6.2018.

# II
# Sportski potrošači

Svaka kompanija, profitna ili ne, mora voditi računa prvenstveno o jednoj stvari: o svojim potrošačima. Potrošač može biti osoba ili kompanija koja koristi proizvod ili usluge kompanije. Kako bi kompanije ili sportske organizacije bile uspešne u svojim marketing strategijama, u njihovom fokusu mora biti potrošač, tj. razumevanje njegovog ili njenog ponašanja. Pomoć u razumevanju bi trebalo da pruži oblast marketinga koja ima primese psihologije. Naravno, reč je o razumevanju ponašanja potrošača, koji se u kontekstu marketinga u sportu nazivaju sportski potrošači. U narednim redovima biće reči o:

1. Potrošačima, odnosno sportskim potrošačima,
2. Vrstama sportskih potrošača,
3. Faktorima koji utiču na potrošača (interni/ eksterni),
4. Procesu donošenja odluka prilikom kupovine.

## 2.1. PONAŠANJE POTROŠAČA

Istraživanja ponašanja potrošača obuhvataju pitanja: **šta**, **gde**, **zašto**, **kako**, **kada** i **koliko često** potrošači kupuju usluge i proizvode. Potrošač je osoba koja poseduje novčana sredstva i volju za kupovinom određenih proizvoda i usluga. Potrošač može da bude i neko preduzeće ili institucija (Maričić, 2005).

Ponašanje potrošača počinje pre čina kupovine, odnosno kada potrošač postane svestan svoje želje i potrebe. Odvija se tokom kupovine, tada bira i procenjuje između različitih marki proizvoda kao i mesta gde će kupovati. Završava se i uključuje zadovoljstvo ili nezadovoljstvo kupljenim proizvodom (Tijanić, 2011).

Kako bismo razumeli potrošače moramo znati njihove potrebe i motive, kao i faktore koji utiču na kupovinu.

Motivacija je pokretačka snaga pojedinca koja podstiče zadovoljenje potreba. Nezadovoljene potrebe, zahtevi i želje potrošača stvaraju težnju za zadovoljenjem potreba. Motivacija može biti pozitivna i negativna.

Pozitivni podsticaji (pozitivna motivacija) su potrebe, zahtevi i želje koji usmeravaju potrošača na kupovinu, dok su negativni podsticaji (negativna motivacija) averzija i strah i oni odvraćaju potrošača od kupovine (Tijanić, 2011).

Intenzitet motivacije može biti nizak, srednji i visok. U kojoj meri će zadovoljstvo potrošača biti ostvareno zavisi od intenziteta motivacije. Ciljevi koje potrošači teže da ispune imaju jak uticaj na proces odlučivanja i motivaciju potrošača (Maričić, 2005).

Kada se govori o potrošačima potrebno je voditi računa o posebnoj grupi sportskih potrošača, o njihovim obrascima ili načinu „konzumiranja" sporta.

## 2.2. SPORTSKI POTROŠAČ

Kako smo se u prethodnom poglavlju upoznali sa specifičnostima sporta, moramo naglasiti da su sportski potrošači specifični i da je potreban interdisiplinarni pristup kako bi se razumeli oni, njihovo ponašanje i njihov način razmišljanja u procesu kupovine. Ponašanje potrošača u sportu predstavlja aktivnost u kojoj pojedinci koji prate sport donose odluku o tome koji proizvod ili uslugu žele da kupe i koriste u vezi sa tim sportom, sportskom organizacijom ili sportistom (Shilbury, Westerbeek, Quick, & Funk, 2009).

Prilikom kreiranja marketinške strategije poznavanje i razumevanje različitih vrsta potrošača je ključno za sportske prodavce. U velikoj i gruboj podeli *Beech* i *Chadwick* (2007) definišu postojanje tri velike grupe sportskih potrošača:

1. Učesnici sportskih događaja – igrači ili rekreativci (*engl. sport participants*)
2. Sportski navijači – gledaoci/pratioci (*engl. sport spectators*)
3. Sponzori (*engl. sport sponsors*)

**1. Učesnici sportskih događaja**

*Prvu grupu sportskih potrošača čine* učesnici sportskih aktivnosti*, tačnije njeni akteri*. To učestvovanje može biti na rekreativnom, amaterskom ili profesionalnom nivou, što je u mnogim aspektima unapredilo sportsko tržište. Svaki vid učestvovanja u sportskim aktivnostima utiče na sve sektore sportskog tržišta, pa čak i na sportsku opremu (odeću i obuću), članarinu u sportskim centrima, putovanja itd. Na primer, kako bi tržište rekreativnih trkača funkcionisalo, kada bi 47,6 miliona građana SAD prestalo da trči?

**2. Sportski navijači: gledaoci, pratioci**

Ako postavimo pitanje: „Šta je u centru sportske industrije?“ dobićemo uvek isti odgovor: sportski događaj ili sportska priredba. *Ovaj tip potrošača u velikoj meri gleda ili prati određeni sport ili sportski događaj uživo ili putem različitih medija*. Oni predstavljaju većinu sportskih potrošača i oni su najkompleksniji za razumevanje jer se odluke ne donose racionalno, već putem emocija.

Tabela 1. Najgledanije fudbalske lige po poseti[1]

| Rb | Država | Broj utakmica | Prosečan broj gledalaca | Ukupan broj gledalaca |
|---|---|---|---|---|
| 1 | Nemačka | 306 | 42.609 | 13.038.354 |
| 2 | Premijer liga Velika Britanija | 380 | 36.695 | 13.944.100 |
| 3 | Španija | 380 | 26.955 | 10.242.900 |
| 4 | Italija | 380 | 23.385 | 8.886.300 |
| 5 | Meksiko | 306 | 22.271 | 6.814.926 |

Oni mogu prisustvovati sportskom događaju, ali i ne moraju. Prenosi sportskih događaja sada se mogu pratiti *online* tj. putem *live stream-a* uživo. Takođe, pored pojedinaca u istoj poziciji su i mediji zbog svih onih miliona gledalaca koji ne mogu da dođu na utakmicu.

Novac koji mediji dobijaju za prenos je ogroman. Primera radi, prava prenosa za Premijer ligu *Sky* i *BT* su platili 5,14 milijardi funti, dok je ESPN je produžio svoj ugovor u 2016. godini sa NBA u vrednosti od 2,66 milijardi dolara.

Razlog za veliko interesovanje medija nije tradicionalan već je u rangu sa zainteresovanošću sponzora koji žele da se reklamiraju. Sada su sve aktivnosti medija usmerene na pretplatu za sportske kanale koja je od nule porasla na preko milijardu dolara. Ljudi sada plaćaju značajne iznose za nešto za šta nisu plaćali ništa (Tabela 2).

1 https://pbs.twimg.com/media/DO-5AMwW0AAtoOR.jpg:large, pristupljeno datum 15.8.2018.

Tabela 2. Prihodi od prenosa i mediji[2]

| TV stanica | Cena mesečne pretplate (dolari) | Broj domaćinstava | Godišni prihod (milioni dolara) |
|---|---|---|---|
| ESPN | 7,21 | 87.437 | 7.565 |
| ESPN | 0,9 | 87.349 | 943 |
| ESPN | 0,23 | 68.574 | 169 |
| TNT | 1,76 | 90.332 | 1.908 |
| TBS | 0,91 | 91.671 | 1.001 |
| Tru TV | 0,1 | 86.832 | 105 |
| *Fox Sports* 1 | 1,15 | 84.159 | 1.161 |
| *Fox Sports* 2 | 0,3 | 50.164 | 181 |
| *NBC Sports Network* | 0,32 | 83.790 | 321 |
| *CBS Sports Network* | 0,26 | 60.000 | 187 |

**3. Sponzori**

Treći jednako važni sportski potrošači su sponzori (u većini slučajeva, kompanije) koji razmenjuju novac ili proizvod za pravo povezivanja njihovih imena ili proizvoda sa sportskim događajima. Korporacije se sve češće oslanjaju na zasluge sportskog sponzorstva, kako bi plasirale proizvode i usluge svojih kompanija (Howard & Crompton, 1995). Troškovi sponzorstva su u protekloj deceniji dostigli neverovante iznose širom sveta. Na primer, kompanija *Rakuten* (u čijem je vlasništvu aplikacija *Viber*) je za mogućnost da bude sponzor na dresu *FC Barcelona* platila 118 miliona funti za period od 7 godina. Dok je *General motors*, za isto (logo *Chevrolet*-a) platio iznos od 559 miliona američkih dolara za period od 7 godina.

**Važno je istaći da sportski potrošači mogu pripadati samo jednoj, ali i svim navedenim kategorijama. Tačnije, učesnik može biti i gledalac, a gledalac može biti i sponzor.**

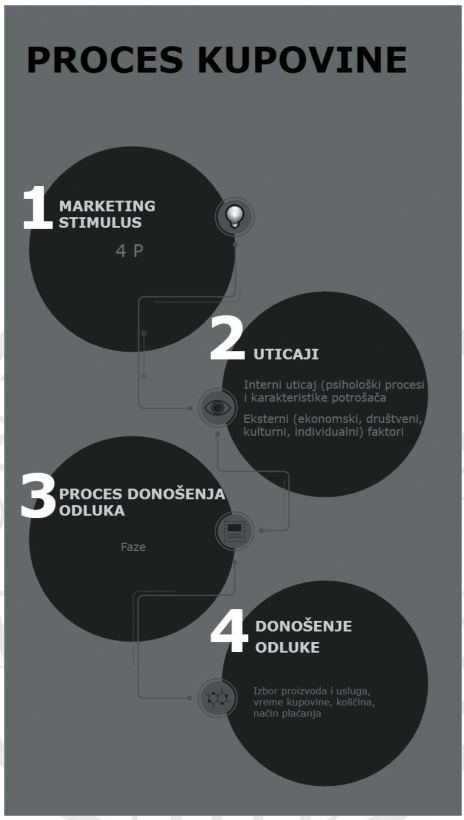
## 2.3. FAKTORI KOJI UTIČU NA POTROŠAČA PRILIKOM KUPOVINE

Preferencije potrošača prema proizvodima i uslugama stalno se menjaju. Marketing menadžeri moraju da razumeju želje potrošača da bi kreirali odgovarajući marketing miks za dobro definisano tržište.

2 https://www.huffingtonpost.com/entry/just-admit-the-nba-deal-is-screwing-you-espn_us_58d98250e4b0e6062d92300f ,pristupljeno datum: 16.7.2018

Ponašanje potrošača se odnosi na to kako potrošači donose odluke o kupovini i kako koriste kupljene proizvode ili usluge.

Slika 1. Proces kupovine ( Lamb, Hair & McDaniel, 2013)




U narednim redovima pričaćemo o uticajima na potrošača koje grubo možemo podeliti na spoljašnje (eksterne), interne uticaje i situacione faktore.

### 2.3.1. Eksterni faktori

Eksterni (spoljašnji) faktori koji utiču na veće uključivanje sportskih potrošača su:

1. **Kulturološki uticaji** (kulturne norme i vrednosti, društvena klasa),
2. **Društveni** (porodica i prijatelji, referentne grupe, lideri mišljenja),
3. **Klimatski i geografski uslovi**,
4. **Tržišno ponašanje sportskih organizacija i kompanija koje kreiraju sportske proizvode i usluge.**

### 2.3.1.1. Kulturološki uticaji na odluke potrošača o kupovini

Od svih faktora koji utiču na odlučivanje potrošača kulturološki uticaji imaju najozbiljniji tj. najdublji i najširi uticaj (Lamb, Hair, & McDaniel, 2013). Kulturu umnogome čine **kulturne norme i vrednosti, kao i društvene klase**. Osnovni elementi kulture kao što su lične vrednosti, jezik, mitovi, običaji i nepisani zakoni u velikoj meri utiču na ponašanje ljudi i, samim tim na kupovinu. Ono što je dobro za svakog marketara jeste da shvati da se kultura uči, a norme i vrednosti se mogu kreirati kako bi se kasnije usvojile. Od porodice i prijatelja uči se šta je prihvatljivo. Iz ponašanja svojih roditelja, učitelja i vršnjaka deca usvajaju vrednosti kojima će se rukovoditi. Usvojene vrednosti se u najvećoj meri odnose na kulturne norme koje utiču na njihovo ponašanje.

Takođe, kada pričamo o kulturi i sistemu vrednosti, važni su i idoli jer ljudi na koje se mladi ugledaju mogu da budu u TV reklamama i da prestavljaju proizvode.

Tabela 3. Idoli tinejdžera u Srbiji[3]

| Kategorije idola | Strani | Domaći |
|---|---|---|
| **Estrada** | 30,0% | 21,8% |
| Glumci | 15,5% | 3,5% |
| Muzičari | 12,4% | 13,2% |
| TV lica (voditelji, manekeni) | 2,1% | 5,1% |
| **Sportisti** | 15,9% | 18,20% |
| **Političari** | 0,9% | 4,3% |
| **Elitna kultura** | 1,3% | 150,0% |
| Naučnici | 0,3% | 0,8% |
| Umetnici | 1,0% | 0,7% |
| **Junaci** | 0,4% | 0,0% |
| **Ostalo** | 3,3% | 2,3% |

Rezultati istraživanja Instituta za psihologiju Filozofskog fakulteta u Beogradu (tabela 3), koje je sprovedeno 2012. godine na uzorku od 2500 učenika iz 26 srednjih škola pokazuju da srednjoškolci na prvo mesto stavljaju estradne umetnike, zatim glumce, i sportiste, kao što su Ana Ivanović, Novak Đoković, Vlade Divac (Politika, 2012).

3 www.politika.rs/scc/clanak/220992/Идоли-младих-естрадне-личности,pristupljeno datum:12.7.2018.

Američka kultura naglašava da je sport dobar za kreiranje karaktera, stvaranja discipline, dobrog fizičkog zdravlja, kao i navikavanje na konkurenciju. U različitim državama postoje sportovi koji su na prvom mestu: u SAD je američki fudbal, u Srbiji košarka, u Velikoj Britaniji fudbal itd.

**Koji je sport broj 1 u Srbiji?**

Na pitanje koji je nacionalni sport, makar ako pitate profesionalne sportiste, a ne brojite osvojene medalje, dobićete skoro identičan odgovor: košarka.

„U Srbiji, kao u i u Grčkoj košarka je nacionalni sport. Pratim košarku još od malena. Sećam se da sam gledao bivšu Jugoslaviju, Srbiju i Crnu Goru, kao i sada Srbiju." – Novak Đoković, teniser .

„Košarka nam je u krvi, imamo Novaka Đokovića koji je teniser, ali je košarka sport broj jedan u Srbiji. Imamo mnogo dobrih igrača, petoricu u NBA ligi". - Nemanja Bjelica, košarkaš

Izvori:

http://www.telegraf.rs/sport/kosarka/2929694-nemanja-bjelica-nema-dilemu-imamo-novaka-ali-kosarka-je-sport-broj-1-u-srbiji-video, pristupljeno datum: 5.10.2018.

http://www.bktvnews.com/sport/tenis/novak-o-sportu-i-zivotu-kosarka-je-deo-srpskog-identiteta-tradicija-je-i-u-hrvatskoj-svaka-cast-slovencima/136711, pristupljeno datum: 5.10.2018.

*Društvena klasa* predstavlja kombinaciju nekoliko faktora. U velikoj meri pripadnost klasi se može odrediti na osnovu nekoliko faktora, od kojih se posebno ističu: prihodi, obrazovanje, zanimanje, bogatstvo. Pripadnost klasi definiše kojim će se sportom neko, pojedinac, baviti ili koji će se sport pratiti. U SAD radnici prate košarku i kuglanje, a imućniji ljudi tenis i golf. Međutim, razlike se smanjuju kako sada skoro svaki sport postaje pristupačan svima (Shank & Lyberger, 2015).

### 2.3.1.2. Društveni faktori

Prilikom analize uticaja društvenih faktora potrebno je povesti računa o elementima, kao što su ***porodica*** *i* ***prijatelji*** *(lični izvori informisanja),* ***referentne grupe*** *i* ***lideri mišljenja*** *(influencer-i),* koji mogu uticati na sportskog potrošača.

Mnogi potrošači traže mišljenja drugih da bi smanjili neizvesnost ili napore koje ulažu u potragu i procenu alternativa, posebno kako se percipirani rizik njihove odluke povećava. Drugim rečima, potrošači kontaktiraju sa referentnim grupama, liderima mišljenja i članovima porodice. Nivo uticaja umnogome zavisi od starosti osobe na koju može da se utiče.

Najvažniji faktor kada je reč o društvenim faktorima jesu **referentne grupe**. Referentne grupe su sve grupe koje imaju direktan ili indirektan uticaj na stavove ponašanja potrošača.

Postoje tri najvidljivija načina na koje referentne grupe utiču na pojedinca:

1. Izlažu pojedinca novom ponašanju i stilu života. Oni obično sve probaju prvi i zatim postavljaju granice za sve ostale,
2. Utiču na lične stavove pojedinaca,
3. Utiču na korišćenje proizvoda i brendova.

Kada se govori o **porodici** kao faktoru koji ima veliku ulogu u učestvovanju ili nivou uključivanja ili bavljenja sportom, podaci nam pokazuju da 75% roditelja traži da im se deca uključe u neki sport ili da se bave rekrativno nekom sportskom aktivnošću.

**Lideri mišljenja** (Influencer-i) su oni pojedinci koji imaju visoko samopouzdanje, društveni su i koriste proizvod kategorije za koji se zalažu. Svi marketari pokušavaju da otkriju:

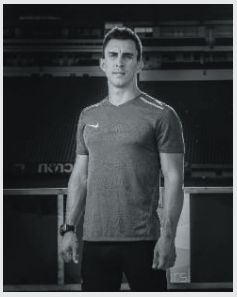
1. Njihovu demografiju potrošača,
2. Njihove psihografske karakteristike i
3. Koje medije koriste (TV, web sajt, društvene mreže i sl.).

Kompanije ponekad šalju lične poruke ili poklone liderima mišljenja koje oni postavljaju na internet i hvale se kako brend vodi računa o njima. Takođe, veliki broj sportskih brendova sponzoriše lidera mišljenja ili *influencer*-a na internetu, kako bi svoju poruku brenda preneli što većem broju ljudi.

**Lideri mišljenja – *Influencer*-i u Srbiji**

Ko je „Đura Fiskultura"?

„Đura Fiskultura" je, u stvari, momak po imenu Marko Đurić. On je početkom 2018. godine imao preko 23000 pratilaca na *Instagramu* i zvanično je sponzorisan od strane *Nike-a, GoPro-a i Renault-a*. Na profilu se predstavlja kao biciklista, osoba koja se bavi *crossfit*-om, avanturista i fotograf. Takođe, član je gorske službe spasavanja. Kao osoba koja promoviše zdrav život i sport, velikom broju brendova može biti koristan za promovisanje njihovih poruka. Iz tog razloga *Nike*, kao i druge kompanije imaju sponzorske ugovore sa njim. Tako je, recimo, 2016. godine, njegovo učešće na biciklističkoj trci *Goni Pony,* koju je organizovao *Red Bull,* dovelo do popularizacije ovog takmičenja.



„Ideja da učestvujem je došla skroz spontano! Često listam na *Facebook*-u *evente* od *Red Bull*-a i naleteh na *Goni Pony*, oduševio sam se! Samo te 2015. godine kada je organizovano prvi put, nisam uspeo da odem zbog drugih obaveza, ali sam sebi obećao da ću sledeće godine otići" – kaže Đura za *Red Bull*.

Izvor:

https://www.redbull.com/rs-sr/đura-fiskultura-opet-goni-pony, pristupljeno datum: 20.9.2018.

http://hejmagazin.rs/my-time/instagram-zvezda-dura-fiskultura-stize-na-mtsteentalk/, pristupljeno datum: 20.9.2018.

### 2.3.1.3. Klimatski uslovi i geografski položaj

Određene države, usled klimatskih i geografskih faktora favorizuju različite sportove: Kanada - hokej, Crna Gora - vaterpolo itd.

### 2.3.1.4. Tržišno ponašanje sportskih kompanija

Učešće kompanija umnogome povećava popularnost određenog sporta. Na primer, ako neka televizija odluči da prati određeni sport onda postoji velika mogućnost za ulaganje i promociju velikog broja kompanija putem tog sporta. Obuća i odeća koji recimo proizvede *Nike* ili *Adidas* može dovesti i do popularizacije određenog sporta.

**_Golden Kicks_: Patike koje su promenile sport**

U knjizi „Zlatne patike" (eng. *Golden kicks*) koju je napisao *Jason Coles* opisane su patike koje su uticale na određene sportove. Patike koje su opisane u knjizi su bile patika za trčanje *Dassler* braće (*Adidas*) i koje su pomogle trčanju *Jessie Ovens-a* za istoriju, do patika koje je napravila *Puma* u kojima je *Husein Bolt* oborio svetske rekorde na Olimpijadi u Pekingu. Takođe su opisani uticaji patika: *Nike Air Jordan* (popularne Džordanke), do *Stan Smith*-ovih *Adidas* patika.

Od objavljivanja knjige *Golden Kicks*, jedno od najčešćih pitanja je: „Kojih pet patika je najpoznatije u sportskoj istoriji?"

1. *Nike Air Jordan 1* (1985. godina)

*Nike Air Jordan 1* patike su plasirane na tržište 1985. godine i obeležile su početak potpuno nove ere u sportskoj industriji. Patika sama po sebi nije bila toliko posebna. Njen dizajn nije bio posebno inovativan i pozajmljivao je mnogo od svojih prethodnika, ali ovu patiku je na prvo mesto dovela saradnja između *Nike*-a i *Michael Jordan*-a. U to vreme je *Sonny Vaccaro* video potencijal u saradnji sa *Jordan*-om i ubedio *Nike* da potpiše ugovor sa sa njim.

Međutim, problem je u tome što je *Jordan* bio ljubitelj Adidasa. *Nike* nije ponudio samo sponzorstvo, već brendiranu liniju *Jordan* i petogodišnji ugovor, što je bilo nečuveno za taj period. Kada je prošlo vreme za odgovor, a *Adidas* se nije odlučio da ponudi bolje uslove, *Jordan* je potpisao ugovor za *Nike*. Zajedno su nastavili da menjaju ne samo košarku, već i način na koji brendovi i sportisti sarađuju.



2. *Adidas Stan Smith* (1963. godina)

Nakon pojavljivanja 1963. godine, *Stan Smith* patika je postala mnogo više od obične patike, to je ikona. Patika se transformisala iz teniske patike s kraja šezdesetih godina u globalni modni brend. U periodu posle 2011. godine, *Adidas* je polako povlačio ovu patiku iz prodaje, što je dovelo do velikog žaljenja kod potrošača. Međutim, niko nije znao da je ovo bio plan *Adidas-a* i koji je planirao ponovno „lansiranje" *Stan Smith* patika, što je postalo lekcija iz savremenog marketinga. Nakon ponovnog pojavljivanja u prodaji, *Adidas* je 2014. godine prodao više pari patika nego tokom čitavog postojanja kompanije. *Stan Smith* patike su postale najprodavanije patike ikada i najpopularnije *Adidas* patike svih vremena.



3. *Converse Chuck Taylor All Star* (1936. godina)

Čuveni „Otac svih patika", tj. *Converse All Star* (poznate po imenu „starke") uspeo je da napuni preko 70 godina. Pre 1930. godine svi košarkaši u SAD su nosili *Converse* patike. Međutim, nakon *Chuck Taylor All Star* patika, *Converse* je ušao u istoriju. Ovo je bila patika koju su kopirali skoro svi proizvođači patika, od *Nike*-a (koji je sad vlasnik C*onverse-a*) do *Marks and Spancer* kompanije. Ova patika je poznata po tome što je bila zaštititni znak američke olimpijske košarkaške ekipe kao i monopolista na skoro svim košarkaškim terenima. Zanimljivo je da ove patike i danas obožavaju svi od 8 do 88 godina i ne nazire se kraj njihovoj popularnosti.






Izvori:

https://www.cardboardconnection.com/the-history-of-nikes-air-jordan-shoes-told-through-pictures, pristpupljeno datum: 10.7.2018.

https://www.thefashionisto.com/adidas-stan-smith-shoes-history/ , pristupljeno datum: 10.7.2018.

https://www.mainlinemenswear.co.uk/blog/2014/the-story-behind-adidas-stan-smith, pristupljeno datum: 10.7.2018.

http://www.chucksconnection.com/history1.html, pristupljeno datum: 10.7.2018.

https://www.urbanindustry.co.uk/blogs/news/a-brief-history-of-the-converse-chuck-taylor-all-star, pristupljeno datum: 10.7.2018.

https://bloomsburysport.com/2016/11/10/the-shoes-that-changed-sport/, pristupljeno datum: 10.7.2018.
https://www.amazon.com/Golden-Kicks-Shoes-Changed-Sport/dp/147293704X, pristupljeno datum: 10.7.2018.

### 2.3.2. Interni faktori

Pored individualnih faktora koji se vezuju za pojedinca, bitno je razumeti i interne faktore koji se mogu javiti prilikom donošenja odluke o kupovini. To mogu biti:

- **motivacija,**
- **percepcija,**
- **učenje,**
- **uverenje i stavovi,**
- **individualne karakteristike.**

#### 2.3.2.1. Motivacija

Motiv je pokretački faktor koji utiče na osobu da preduzme akciju kako bi zadovoljila određene potrebe. Proučavajući motivaciju marketari mogu da analiziraju glavne faktore koji utiču na potrošače da kupuju ili ne kupuju određene proizvode. Kada kupujete proizvod obično planirate neku aktivnost da biste zadovoljili određenu potrebu, a te potrebe kasnije postaju motivi.

U ovom radu će biti objašnjene tri teorije, da bi se bolje razumela motivacija:

1. Frojdova teorija,
2. Maslovljeva teorija,
3. Herzbergova teorija.

**Frojdova teorija**

Sigmund Frojd se smatra osnivačem psihoanalitičke škole i jednim od najuticajnijih, ali i najkontroverznijih naučnika 20. veka. Najpoznatiji je po svojim teorijama o snovima, dečijom seksualnošću i razumevanju nesvesnog. Verovao je da je pokretačka snaga čoveka njegovo podsvesno i da čovek ne može u potpunosti razumeti njegovu motivaciju. Po njemu uticaj proizvoda neće biti samo zadovoljenje klasične, vidljive potrebe, već značajnu ulogu ima oblik, boja, naziv, težina proizvoda. Istraživači ispituju i analiziraju te podsvesne uticaje putem raznih tehnika: intervju, asocijacija, slika, igranje i zamena uloga.

**Maslovljeva teorija**

Abraham Maslov je ljudsko ponašanje objasnio zadovoljenjem potreba na osnovu hijerarhijskog nivoa vrednosti. Prema redosledu važnosti potrebe su podeljene na: fiziološke potrebe, potrebe za sigurnošću, društvene potrebe, potrebe za poštovanjem i potrebe za samoostvarivanjem. Prema Maslovljevoj teoriji čovek mora da zadovolji fiziološku potrebu pre nego što počne da brine o ljubavi i društvu (Lamb, Hair & McDaniel, 2013, str. 103):

1. Fiziološke potrebe su najosnovnije ljudske potrebe - potreba za hranom, vodom i mestom stanovanja,
2. Potrebe za sigurnošću - obuhvataju sigurnost i slobodu od bola i neprijatnosti,
3. Društvene potrebe - obuhvataju ljubav i osećaj pripadanja. Ljubav podrazumeva prihvatanje od vršnjaka kao i romantičnu ljubav,
4. Potreba za pripadanjem je takođe omiljena kod kompanija. Najčešće se primenjuje kod tinejdžera, jer je njima najvažnija,
5. Potrebe za poštovanjem obuhvataju samopoštovanje i osećaj postignuća. Te potrebe se odnose na ugled, slavu i uvažavanje ličnih dostignuća,
6. Najviša ljudska potreba je samoostvarenje. Odnosi se na pronalaženje ličnog zadovoljstva i ličnog izraza, pojedinac radi samo ono što želi, bez uticaja bilo kog faktora. Maslov je tvrdio da veoma mali broj ljudi dostigne ovaj nivo.

Interesantno je da se nije mnogo slagao sa Frojdom i njegovim stavovima.

**Herzbergova teorija**

Frederick Herzberg je poznat kao tvorac dvofaktorske teorije. Mnogi autori je smatraju unapređenom ili dodatnom teorijom Maslovljeve teorije. Kod njega se izdvajaju atributi koji izazivaju nezadovoljstvo (eng. *disatisfier*) i atributi koji izazivaju zadovoljstvo.

Po njemu ljudi neće kupiti proizvod, ukoliko su prisutne karakteristike koji izazivaju nezadovoljstvo. Na primer, navijač neće otići na utakmicu tj. na zapadnu stranu stadiona FK Crvena Zvezda, ako nema rezervisano mesto mesto (atribut koji izaziva nezadovoljstvo). Ukoliko je omogućena rezervacija mesta, to neće biti dovoljan razlog za odlazak na utakmicu tog dana, tj. rezervacija mesta nije ključni faktor za kupovinu karte. Herzberg preporučuje da kompanije smanje atribute koji izazivaju nezadovoljstvo i da otkriju što više atributa koji kod kupaca izazivaju zadovoljstvo.

### 2.3.2.2. Percepcija

Svet je pun stimulansa. Stimulans je sve što utiče na neko od pet čula: vid, miris, ukus, dodir i sluh. Percepcija je proces putem kojeg ljudi selektuju, organizuju i interpretiraju informacije.

Ljudi imaju različitu percepciju, zbog tri perceptivna procesa:

- Selektivna pažnja,
- Selektivna distorzija,
- Selektovno pamćenje.

**Selektivna pažnja**

Pažnja se odnosi na sposobnost obrade informacija. Ljudi ne mogu da primete i obrade svaki stimulans i informaciju iz svog okruženja. Neka istraživanja kažu da su ljudi „bombardovani" sa 1500 poruka dnevno, neka sa 2000, a neka čak sa 3000 poruka. Kako ljudi nisu u mogućnosti da obrate pažnju na svaku poruku istovremeno, oni većinu zanemaruju i neprimećuju. To je sve zbog procesa selektivne pažnje, tj. procesa u kojem osoba primećuje određene stimulanse, a druge zanemaruje.

Ljudi će pre da primete stimulans koji:

1. Odgovara trenutnoj potrebi,
2. Koji mogu da predvide,
3. Ako je značajno drugačiji od očekivanog.

**Selektivna distorizija**

Ona se ispoljava kada potrošači izmene ili iskrive informacije kako bi bile u skladu sa njihovim predubeđenjima i verovanjima. Takođe, potrošači interpretiraju podatke tako da budu u skladu sa slikom brenda koju su ranije izgradili.

**Selektivno pamćenje**

Većina ljudi ne pamti sve informacije, obično se pamte informacije koje su u skladu sa našim verovanjima i potrebama. Selektivno pamćenje je pamćenje samo onih informacija koje su u skladu sa ličnim osećanjima i uverenjima. Zbog selektivnog pamćenja mi ćemo upamtiti samo dobre karakteristike proizvoda koji volimo, a ne i dobre karakteristike proizvoda koji ne volimo. Ovde je bitno naglasiti da razlog zbog kojeg istu reklamnu TV poruku ponekad vidimo i po 10 puta nedeljno jeste u tome što kompanije ne smeju da dozvole da potrošači ne upamte sve karakteristike proizvoda.

#### 2.3.2.3. Učenje

Ponašanje potrošača gotovo uvek proizilazi iz učenja, tj. procesa koji dovodi do promene u ponašanju na osnovu iskustva i prakse. Postoje dve vrste učenja: iskustveno i konceptualno učenje.

**Iskustveno učenje** nastaje kada iskustvo utiče na promenu ponašanja. Ako potrošač koristi određeni proizvod i ima pozitivno iskustvo sa istim, on će ga ponovo kupiti, pa će čak i kupiti druge proizvode istog brenda, ako se ponovi pozitivno iskustvo. Ukoliko ne postoji pozitivno iskustvo, ljudi će prestati da koriste proizvod i sa svima će podeliti svoje loše iskustvo, što može da znači, da ako u kratkom roku većina ljudi bude nezadovoljna, svi će biti uvereni da taj proizvod ne valja.

**Konceptualno učenje** nije rezultat direktnog iskustva. Na primer, razmišljate da posetite određenu košarkašku utakmicu nakon što Vam prijatelj prepriča svoje iskustvo.Vi nakon pet prepričavanja znate gde da idete, kako da kupite kartu i kako da navijate.

#### 2.3.2.4. Uverenja i stavovi

Stav se u psihologiji definiše kao procena objekta, subjekta i aktivnosti koja se čuva u memoriji pojedinca. Stavovi utiču na ponašanje ljudi, tj. ljudi se trude da se ponašaju u skladu sa svojim stavovima.

Po ABC modelu (*engl. Affect – Behavior – Cognition model*) iz psihologije svaki stav ima tri komponente: afekt, ponašanje i kogniciju. **Afekt** se odnosi na emocije koje su usmerene prema objektu, osobi ili određenoj aktivnosti. **Ponašanje** se odnosi na nameru da se nešto preduzme u vezi sa tim objektom, s tom osobom ili aktivnošću. **Razumevanje (kognicija)** se odnosi na celokupni doživljaj objekta, osobe ili aktivnosti koji se formira na osnovu prethodno stečenog znanja i percepcije. Stav je osnov svakog ponašanja. Stoga, oglašavanje nastoji da promeni stavove kako bi se pojedinac ubedio na određeno ponašanje. Jedan od glavnih razloga uticaja na stavove jeste činjenica da se ne može direktno već indirektno uticati na stav kako bi se promenilo ponašanje. Prilikom uticaja na stavove javljaju se dva problema. Jedan se odnosi na određivanje faktora koji će se promeniti nečiji stav, a drugi je kako uticati na ljude da koriste nametnute stavove, tj. kako da se utiče na pojedince da ti stavovi izazovu ciljano ponašanje.

#### 2.3.2.5. Lični faktori – individualne karakteristike

Na odluke utiču i individualne karakteristike koje su specifične za svakog pojedinca, kao što su pol, godine starosti, životni ciklus porodice, lične osobine.

**Pol**

Veoma je zanimljiv podatak da žene čine oko 40% gledalaca sporta u SAD, a ono što je još zanimljivije jeste da, kada je reč o donošenju odluka o kupovini, žene su procentualno u još većem broju. Kupovina televizora, automobila i čak mnoge manje kupovine se u velikoj meri prenose na ženski pol, što dovodi do zaključka da ne smemo zanemariti uticaj ovog faktora na bilo koji vid sporta ili sportske industrije.

**Together #*WePlayStrong*: UEFA *campaign***

UEFA pokreće strateški plan da se ženski fudbal učini sportom širom Evrope u roku od pet godina. Planirano je da aktivnosti počnu finalu UEFA Lige šampiona 2018. godine:

1. Obezbeđivanjem svake od 55 nacionalnih asocijacija sa snažnim programom lokalnog učešća, UEFA radi sa svakom fudbalskom asocijacijom kako bi razvila lokalni plan učešća. Planirane su radionice sa svim asocijacijama i deljenjem najbolje prakse podstaknute kroz programe *KISS*, *GROV*.
2. Pokretanje nove marketinške kampanje ima za cilj promenu imidža ženskog fudbala. Nova kampanja će započeti 1. juna, ali će slediti mesečne marketinške aktivnosti koje imaju za cilj da ohrabre devojčice da se bave fudbalom i da promene percepciju o ovom sportu. Takođe, uvešće se i nove vrste sadržaja za angažovanje devojčica, a koristiće se i poznate ličnosti za podršku kampanji.
3. UEFA povećava ulaganja u stvaranje sadržaja, a takođe radi i sa novim digitalnim partnerima, kako bi pružila sadržaj na platformama za angažovanje devojčica (npr. novo partnerstvo sa *Buzzfeedom*).
4. Korišćenje novih medijskih kanala za deljenje sadržaja sa devojkama koje ne gledaju tradicionalne muške fudbalske kanale. UEFA koristi nove digitalne partnere za pristup djevojčicama npr. *Giphy, SnapChat i Instagram*, kao i novu veb stranicu za devojčice: *WePlayStrong.org*.
5. UEFA radi sa mrežom partnera sponzora radi daljeg širenja dosega programa gde podržava svaku nacionalnu asocijaciju da ima resurse i pružaja im pomoć za prilikom kreiranja planova. UEFA sarađuje sa Evropskom zajednicom za promociju kampanje *WePlayStrong*, a posebno oko septembarske evropske nedelje sporta.

Lansiranje ove strategije je usledilo nakon objavljivanja studije o više od 4.000 devojčica, što je potvrdilo da tinejdžerke koje igraju fudbal poseduju veći nivo samopouzdanja, te da fudbal može imati veći pozitivan uticaj na samopouzdanje tinejdžerki nego drugi popularni sportovi.

Izvor: https://www.uefa.com/insideuefa/mediaservices/newsid=2474257.html, pristupljeno datum: 5.9.2018.

**Godine starosti**

*Broj godina* utiče na izbor hrane, nameštaja, automobila, ali i na izbor sporta i kupovine sportskog proizvoda. U tabeli 4 ispod možemo videti kako starost utiče na praćenje određenog sporta, gde možemo videti da mlađi ljudi sada više prate ženski tenis. Tačnije, 2006. godine prosečan broj godina sportskog navijača je bio 63, a 2016. godine 55.

Tabela 4. Prosečan broj godina sportskog navijača u SAD koji gleda sport na TV[4]

| Sport | 2000 god. | 2006. god. | 2016. god. | |
|---|---|---|---|---|
| *PGA Tour* | N/A | 59 | 64 | +5 |
| *LPGA* | N/A | 59 | 63 | +4 |
| *Horse racing* | 51 | 56 | 63 | +7 |
| *ATP tennis* | 51 | 56 | 61 | +5 |
| *NASCAR* | N/A | 49 | 58 | +9 |
| *MLB* | 52 | 52 | 57 | +5 |
| *WNBA* | 42 | 49 | 55 | +6 |
| *WTA Tennis* | 58 | 63 | 55 | -8 |
| *Olympics* | 45 | 50 | 53 | +3 |
| *College football* | 47 | 48 | 52 | +4 |
| *College basketball* | 44 | 48 | 52 | +4 |
| *NFL* | 44 | 46 | 50 | +4 |
| *Boxing* | 45 | 47 | 49 | +2 |
| *NHL* | 33 | 42 | 49 | +7 |
| *NBA* | 40 | 40 | 42 | +2 |
| *MLS* | N/A | 39 | 40 | +1 |

Takođe, možemo videti razlike u zavisnosti kojoj generaciji (tabela 5) određena grupa pripada. Na primer, sportski navijači koji pripadaju X ili Y generaciji imaju drugačije vrednosti i drugačije se ponašaju.

4 https://www.marketwatch.com/story/the-sports-with-the-oldest-and-youngest-tv-audiences-2017-06-30, pristupljeno datum: 5.9.2018.

Tabela 5. Upoređivanje različitih generacija (Boljanović, Dražeta, Babić, & Dobrijević, 2013, str. 4)

| Generacija | Osnovne vrednosti |
|---|---|
| Veterani (1922 -1945) | Poštovanje autoriteta, posvećenost višem cilju, lojalnost poslodavcu |
| Baby boom (1946-1964) | Otpor autoritetu, lično postignuće kao cilj, lojalnost u karijeri |
| X generacija (1965-1980) | Timska orijentacija, balans posla i života, lojalnost odnosu |
| Y generacija (1981-2000) | Fleksibilnost, jednakost posla i života, lojalnost sebi i odnosu sa ljudima |

**Životni ciklus porodice**

Marketari definišu svoja ciljna tržišta na osnovu porodičnog životnog ciklusa, npr. mladi koji nisu stupili u brak, mladi bračni par sa decom, srednjovečni bračni par sa decom, parovi bez dece. Potrebno je razumeti svaku od ovih grupa kako bismo im proizvod predstavili na pravi način.

**Lične osobine**

Istraživanja kojim su se bavili psiholozi dokazuju da određeni tipovi ličnosti utiču na to da li će jedna osoba pratiti sport, baviti se sportom ili neće pratiti sport uopšte. Samouverene ličnosti će se pre baviti sportom nego rezervisane i skromne osobe. Štaviše, samozadovoljni pojedinac može učestvovati u više individualnih sportova (npr. klizanje, golf ili tenis). Istraživanje koje se bavilo generacijom X je pokazalo da oni više vole ekstremne sportove i visokorizične aktivnosti kao što su penjanje po stenama i planinski biciklizam. Ne samo da ličnost diktira da li neko učestvuje u sportu, već se takođe povezuje sa učešćem u određenim vrstama sporta. Nasilni, agresivni tip ličnosti biće zainteresovan za sportske aktivnosti, kao što su mešovite borilačke veštine, fudbal, boks ili hokej. Sramežljiv, introvertan tip ličnosti će verovatnije učestvovati u pojedinačnim sportovima, kao što su tenis i trčanje. Poznavanje veze između učešća i profila ličnosti može pomoći sportskim prodavcima da postave strateške sportske marketing procese tako što će se fokusirati na odgovarajući segment ličnosti. Pored toga, marketari velikih sportskih događaja mogu koristi analizu ličnosti sportskih navijača, kako bi privukli korporativne sponzore. (Shank & Lyberger, 2015)

### 2.3.3. Situacioni faktori

Na model faktora koji utiču na potrošača prilikom donošenja odluke o kupovini (Beech & Chadwick, 2007) dodaju još jednu grupu faktora, a to **su situacioni faktori,** koji pored internih i eksternih faktora utiču na donošenje odluka prilikom kupovine.

Situacioni faktori su privremeni faktori koji se odnose na određeno mesto i događaju se u određeno vreme. Pet osnovnih tipova situacionih uticaja uključuje: **fizičko okruženje** (ako su loši klimatski uslovi, pojedinci se neće baviti sportom ili neće otići do prodavnice da kupe patike), **društveno okruženje** (ovo se više odnosi na ponašanje ljudi koji su u vašem direktnom okruženju). Na primer, ukoliko vaš prijatelj igra golf i vi ćete želeti da probate. Takođe, grupa ima uticaj, na primer, kada vam se igra košarka, a znate da će svi iz komšiluka biti tu i ne sviđaju vam se ljudi koji će biti tu, vi nećete doći da igrate košarku taj dan. **Vreme** - ako recimo želite da idete na utakmicu koja počinje u 9h i neće se završti do 11h, vi ćete stići kući tek u 1h, a sutra morate rano da ustanete i iz tih razloga nećete otići na utakmicu. **Razlog za učešće** - može da se odnosi na to da, recimo, imate mogućnost da probate određenu sportsku aktivnost, došli ste u goste i ne postoji mogućnost da probate to ponovo u životu, u velikom broju slučajeva svako će probati. **Psihičko stanje** - ako ste pod stresom i umorni na kraju dana, odlučićete da je najbolje da trčite posle posla, pa ćete kupiti patike za trčanje i svaki put kada ste umorni trčaćete 7 km pre nego što nastavite dan (Shank & Lyberger, 2015).

## 2.4. PROCES DONOŠENJA ODLUKE PRILIKOM KUPOVINE

U prethodnom delu knjige objašnjeni su sportski potrošači, faktori koji mogu uticati na njihove odluke, ali još uvek nismo objasnili proces donošenja određene odluke. Taj proces obuhvata 5 faza koje su Lamb, Hair & McDaniel (2013) objasnili u svojoj knjizi MKTG. Oni naglašavaju da proces kupovine počinje znatno pre kupovine i može da se završi dugo nakon kupovine.

Faze procesa odlučivanja su:

1. Prepoznavanje potrebe,
2. Potraga za informacijama,
3. Procena alternativa,
4. Kupovina,
5. Ponašanje posle kupovine.

1. **Prepoznavanjem potrebe** počinje proces kupovine, odnosno kada potrošač primi stimulans koji ga pokreće da razmišlja o kupovini.
2. **Traženje informacija** se vezuje za proizvode i usluge kojima potrošač može zadovoljiti svoje potrebe. Izvori informacija mogu biti lični, komercijalni, iskustveni i javni.
3. Kod **procene alternativa** na potrošača deluju faktori kao što su: karakteristike proizvoda i stepen važnosti karakteristika, mogućnost da se potreba zadovolji, pogodnosti koje se dobijaju kupovinom proizvoda ili usluge, imidž marke i korisnost svake karakteristike.

4. **Odluka o kupovini** najčešće podrazumeva odluku potrošača o prodajnom mestu, raspoloživost usluga i proizvoda, kao i cenu proizvoda i usluga. Potrošač može da odluči da li će proizvod kupiti putem kataloga ili na nekom prodajnom mestu, putem pošte ili interneta.
5. **Nakon kupovine**, potrošač će odlučiti da li je zadovoljan proizvodom i uslugom ili ne. Taj proces se naziva ponašanje posle kupovine. Zadovoljstvo i nezadovoljstvo je razlika između potrošačevih očekivanja pre nego što je kupio proizvod i onoga što je dobio proizvodom.

Iako su ove faze ili koraci veoma logično raspoređeni, ponekad kupovina nije logična i sami potrošači preskaču faze i impulsivno donose odluke.

**Primer: Proces kupovine**

**1. Definisanje potrebe**

Želim da gledam uživo utakmicu OK Vojvodina, a živim u Beogradu.

**2. Potraga za informacijama**

Na koji način mogu da pratim utakmicu, gde se održava, kada..

**3. Analiza alternativa**

Da li da kupim kartu ili da gledam utakmicu na TV?

**4. Kupovina**

Idem.

**5. Procena posle kupovine**

Svidela mi se utakmica, ali sam došao u Beograd posle ponoći.

**Pitanja za vežbu i diskusiju:**

1. Definišite sportskog potrošača i navedi primere
2. Definišite sve interne faktore koji utiču na potrošača da ne dođe na utakmicu?
3. Šta bi trebalo uraditi kako bi sportske organizacije bolje poslovale, ako uzmemo u obzir sve negativne spoljašnje efekte u fudbalskoj industriji?
4. Objasnite proces donošenja odluke prilikom kupovine teniske opreme.

## Literatura


Beech, J., & Chadwick, S. (2007). *The Marketing of Sport.* Essex: Pearson Education Limited.

Boljanović, J., Dražeta, L., Babić, L., & Dobrijević, G. (213). *Razvoj karijere i poslovnih veština.* Beograd: Univerzitet Singidunum.

Crawford, G. (2004). Consuming Sport: Fans,Sport and Culture. *International Journal of Sports Marketing and sponsorship , 6* (2), 47-62.

da Silva, E., & LasCasas, A. (2017). Sport fans as consumers: An approach to sport marketing. *British journal of marketing studies , 5* (4), 36-48.

Dušanić, S. (2013). *Karakteristike fudbalskih navijača.* From Perpetuum mobile - Institut za razvoj mladih i zajednice: http://www.pm.rs.ba/wp-content/uploads/2016/01/Karakteristike-fudbalskih-navijaca-1.pdf

Đ, K. (2012). *Idoli mladih*. Retrieved februar 2, 2018 from Politika.rs: www.politika.rs/scc/clanak/220992/Идоли-младих-естрадне-личности

Howard, D. R., & Crompton, J. (1995). *Financing sport.* West Virginia: Fitness Information Technology.

Hunt, K., Bristol, T., & Bashaw, R. (1999). A conceptual approacj to classifying sport fans. *Journal of Services Marketing , 13* (6), 439-452.

Lamb, C., Hair, F., & McDaniel, C. (2013). *Marketing MKTG.* Beograd: Data status.

Maričić, B. (2005). *Ponašanje potrošača.* Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu.

Najdić, M. (2014). *Segmentacija potrošača u turizmu Srbije.* Univerzitet Singidunu,Beograd.

Shank, M. D., & Lyberger, M. R. (2015). *Sports marketing: A strategic perspective.* NY: Routledge.

Shilbury, D., Westerbeek, H., Quick, S., & Funk, D. (2009). *Strategic Sport Marketing, 3rd Edition.* Crows Nest, Australija: Allen & Unwin.

Tašković, M. (2016). *TREĆINA SRBIJE ŽIVI OD KLADIONICE Sportske igre na sreću postale jaka privredna grana*. From Blic.rs: https://www.blic.rs/vesti/drustvo/trecina-srbije-zivi-od-kladionice-sportske-igre-na-srecu-postale-jaka-privredna-grana/vvg5xm2

Tijanić, V. (2011). *Ponašanje potrošača.*

Živković, R. (2014). *Ponašanje potrošača.* Beograd: Uiverzitet Singidunum.

https://pbs.twimg.com/media/DO-5AMwW0AAtoOR.jpg:large, pristupljeno datum 15. 8. 2018.

https://www.huffingtonpost.com/entry/just-admit-the-nba-deal-is-screwing-you-espn_us_58d98250e4b0e6062d92300f ,pristupljeno datum: 16.7.2018

www.politika.rs/scc/clanak/220992/Идоли-младих-естрадне-личности,pristupljeno datum:12.7.2018.

http://www.telegraf.rs/sport/kosarka/2929694-nemanja-bjelica-nema-dilemu-imamo-novaka-ali-kosarka-je-sport-broj-1-u-srbiji-video, pristupljeno datum: 5.10.2018.

http://www.bktvnews.com/sport/tenis/novak-o-sportu-i-zivotu-kosarka-je-deo-srpskog-identiteta-tradicija-je-i-u-hrvatskoj-svaka-cast-slovencima/136711, pristupljeno datum: 5.10.2018.

http://mondo.me/a597913/Sport/Ostali-sportovi/ANKETA-Koji-sport-je-broj-1-u-Crnoj-Gori.html, datum 5.2.2018.

https://www.redbull.com/rs-sr/đura-fiskultura-opet-goni-pony, pristupljeno datum: 20.9.2018.

http://hejmagazin.rs/my-time/instagram-zvezda-dura-fiskultura-stize-na-mtsteentalk/, pristupljeno datum: 20.9.2018.

https://www.cardboardconnection.com/the-history-of-nikes-air-jordan-shoes-told-through-pictures, pristpupljeno datum: 10.7.2018.

https://www.thefashionisto.com/adidas-stan-smith-shoes-history/ , pristupljeno datum: 10.7.2018.

https://www.mainlinemenswear.co.uk/blog/2014/the-story-behind-adidas-stan-smith, pristupljeno datum: 10.7.2018.

http://www.chucksconnection.com/history1.html, pristupljeno datum: 10.7.2018.

https://www.urbanindustry.co.uk/blogs/news/a-brief-history-of-the-converse-chuck-taylor-all-star, pristupljeno datum: 10.7.2018.

https://bloomsburysport.com/2016/11/10/the-shoes-that-changed-sport/, pristupljeno datum: 10.7.2018.

https://www.amazon.com/Golden-Kicks-Shoes-Changed-Sport/dp/147293704X, pristupljeno datum: 10.7.2018.

https://www.uefa.com/insideuefa/mediaservices/newsid=2474257.html, pristupljeno datum: 5.9.2018.

https://www.marketwatch.com/story/the-sports-with-the-oldest-and-youngest-tv-audiences-2017-06-30, pristupljeno datum: 5.9.2018.

# III

# Sportski navijač

Kao što je u prethodnom poglavlju rečeno, postoje tri velike grupe sportskih potrošača. Međutim, najveću grupu čine sportski navijači koji direktno ili indirektno prate neki sportski događaj. Za njih u literaturi imaju mnogo naziva – navijač, korisnik sportskih proizvoda, sportski obožavatelj, simpatizer kluba, sportski fan itd. Svi ovi nazivi su, ustvari, potencijalni prevodi engleskih reči „*sports fan*". U ovom poglavlju, kao i kroz knjigu u celosti, mi ćemo koristiti navedene termine, ali prvenstveno će se koristiti termin sportski navijač.

U ovom poglavlju biće reči o:

1. definisanju pojma sportskog navijača,
2. kako se postaje sportski navijač,
3. vrstama sportskih navijača,
4. uticaju navijanja na psihofizičko stanje čoveka,
5. kreiranje „persone" koja će biti predstavnik navijača određenog tima ili sporta,
6. budućnosti sportskih navijača.

## 3.1. DEFINISANJE SPORTSKOG NAVIJAČA

*Sportski navijač se definiše kao entuzijasta i posvećeni pratilac nekog sporta, sportske organizacije ili sportiste, koji kroz svoje emocije i ponašanje iskazuje svoju naklonost prema njima.* Neophodno je naglasiti da sportski navijači nekad ne moraju da imaju tim za koji navijaju, već mogu da budu strastveni pratioci određenog sporta. Na primer, Marko ne mora da voli ni Crvenu zvezdu ni Partizan, ali prati *cross fit* i kupuje sve proizvode u vezi sa ovim sportom.

Sociološki fenomen navijača i navijanja je složen i vredi ga istraživati. Profili navijača variraju u širokom spektru, od onih koji dolaze na utakmice kako bi videli superiorne sportske veštine („lepu igru"), preko onih koji dolaze da doprinesu pobedi svojih timova (najveći deo), do onih koji dolaze kako bi se kroz agresivno navijanje i konflikte sa navijačima iz suprotnog tabora rešili sopstvenih frustracija i problema koji u suštini nisu vezani za sam sport.

Kada je reč o navijačima, potrebno je voditi računa o tome kako se postaje navijač, o njihovim obrascima ili načinu „konzumacije" sporta, tj. njihovog uključivanja. Postoje tri načina kako se potrošači uključuju u sport:

1. Afektivno angažovanje
2. Kognitivno angažovanje
3. Bihevioralno/Konativno angažovanje

**Afektivno angažovanje**

Ovaj tip uključivanja se odnosi na emociju, stav koji imamo prema određenom sportu ili nekoj sportskoj aktivnosti. Veliki broj ljudi ima pozitivan ili negativan stav prema nekom sportu. Ova aktivnost umnogome se odnosi na situaciju kada potrošač veruje u svoj tim i sport.

**Kognitivno angažovanje**

Kognitivna komponenta sačinjena je iz znanja, verovanja, iskustva i očekivanja koja se odnose na objekat istraživanja prema kome postoji određeni stav. Kognitivna komponenta predstavlja informaciju koju potrošač ima o predmetu koji posmatra (Živković, 2014) i podrazumeva svakodnevno prikupljanje informacija u vezi sa nekim sportom. Potrošači prikupljaju informacije putem svih medija, razumeju sve i ponekad se stavljaju u ulogu trenera ili čak veruju u to da su bolji.

**Bihevioralno/Konativno angažovanje**

Svaki klub bi trebalo da nastoji da angažuje i uključi potrošača da aktivno učestvuje u potrošnji sportskih proizvoda i usluga. Konativna (motivaciona) komponenta ima veliki uticaj na učešće potrošača. Ona se izražava kroz *nameru kupovine, preferenciju proizvoda, lojalnost proizvodu* i slično. Takvi potrošači će uvek pronaći način da prisustvuju sportskom događaju, bilo da je reč o utakmici, upoznavanju sa igračima ili predstavljanju novog dresa. U ovoj aktivnosti, potrošač pokazuje svoju povezanost kroz kupovinu karata ili sportskih proizvoda. Bitna stavka u ovoj angažovanosti jeste da li navijači imaju svoj omiljeni tim, sport ili igrača i kako navijaju za njih. Za navijače je sport deo svakodnevnice. Praćenje sportskog tima fanatično ili uz samo blago interesovanje, u sportu može da aktivira različite nivoe konzumacije, od kupovine dresova omiljenog tima, preko kupovine obuće i odeće za treniranje, do gledanja određenog sportskog događaja uživo, praćenja sportskog sadržaja putem TV, interneta, radija ili praćenja *live score* (rezultata utakmica na sajtovima za klađenje). Takođe, praćenje

sporta obuhvata i druge tipove konzumacije (potrošnje), kao što je kupovina hrane i pića pred utakmicu ili konzumacija iste u baru ili restoranu, plaćanje karata za prevozno sredstvo (autobus, trolejbus ili avion), kako bi se došlo do mesta sportskog događaja i mnoge druge (Crawford, 2004).

Dobar primer kako angažovati navijača jeste nagovoriti ga da igra *fantasy ligu* (više reči u primeru) svog omiljenog sporta.

**Svaka liga bi trebalo da ima i svoj pandan kroz *Fantasy***

Da li znate šta znači *FPL?* Da li ste videli mladiće i devojke koji neprekidno otvaraju aplikaciju na svom telefonu koja je zelene boje i predstavljena je glavom lava?

Ako niste znali, to je aplikacija *Fantasy Premier League (FPL),* koju je do sada instaliralo preko 4 miliona korisnika i to samo sa teritorije Velike Britanije.

U mnogim fantazijskim (virtuelnim) fudbalskim ligama, koje su se pojavile poslednjih godina, korisnici dobijaju uloge kao menadžeri tima, koji se bore za njihove sopstvene timove iz redova stvarnih fudbalera. Nedeljne statistike svakog igrača se koriste da bi se utvrdilo ko je pobedio svake nedelje.

„Fantazijski sportovi" (eng. *Fantasy sports*) su prisutni već decenijama, samo u drugačijem obliku. Naime, učesnici bi odredili tim stvarnih igrača pre početka sezone i zatim sačekali kraj svake utakmice i kraj sezone, kako bi, na osnovu statistike, videli ko je ostvario najviše bodova.

Digitalna revolucija drastično je intenzivirala dinamiku praćenja sporta. Upotreba mobilnog telefona dovela je do težnje da se ispune trenutne želje, pa je sada prisutno mnogo više načina igre. Sezonske igre „fantazijskih sportova" se mogu svakodnevno kreirati, igrati i menjati putem aplikacije koja je povezana na internet.

Navijači konzumiraju 40% više sportskog sadržaja u odnosu na prosek, putem svih medija, od trenutka kada počnu da igraju *FanDuel Fantasy* ligu. „Ovo je način da pridobijemo mlađe potrošače da gledaju sport", rekao je direktor *FanDuel-a*, napominjući da prosečan igrač *FanDuel Fantasy* lige u ranim dvadesetim godinama. Takođe, potrebno je motivisati potrošače da gledaju utakmicu do kraja, iako je rezultat loš, rekao je *Nigel Eccles,* izvršni direktor *FanDuel-a*. „To znači veću izloženost gledalaca i veću mogućnost zarade. Pored televizije, fantasy igre dovode do „povećane potrošnje naših digitalnih sadržaja i sveukupnog interesa za naš sport", rekao je predstavnik *NBA, Sal LaRocca*.

Osim u pogledu vremena, igranje fantasy lige je zabava koja nije štetna. Firma koja se bavi analizom tržišta rada, *Challenger, Grey & Christmas* izračunala je da *fantasy football* troši 13 milijardi dolara godišnje u izgubljenoj radnoj produktivnosti.

Izvori:

https://www.usatoday.com/stori/sports/2015/01/01/daily-fantasy-sports-gambling - fanduel-draftkings-nba-nfl-mlb-nhl/21165279/, pristupljeno datum: 5. 9. 2018.

https://www.cbsnews.com/news/the-hidden-business-benefits-of-fantasy-football/, pristupljeno datum: 5.9.2018.

## 3.2. KAKO SE POSTAJE NAVIJAČ?

Navijač je osoba koja misli, priča i orijentisana je ka sportu, čak i kada ne gleda, ne sluša i ne čita o tome ili sportskom događaju. Angažovani sportski navijač ulaže novac i emocije u svoj omiljeni klub (da Silva & LasCasas, 2017).

Kada govorimo o istraživanjima vezanim za motivaciju sportskog potrošača, većina je fokusirana na uspeh sportskog tima i njen uticaj. Zanimljivo je da kada igrači i treneri pričaju o navijačima, oni ih spominju kao deo sportskog događaja, a ne kao posledicu uspeha samog tima.

U nastavku će biti predstavljeni određeni teorijski koncepti i objašnjenja kako se postaje navijač: halo efekat, teorija socijalnog identiteta, konformizam, *korfing i birdžing (kasnije će termini biti detaljno objašnjeni).*

### 3.2.1. Halo efekat

Zasnovano na teoriji procesuiranja informacija (Hunt, Bristol, & Bashaw, 1999), veliki uticaj na stvaranje navijača ima tzv. halo efekat koji se bazira na pretpostavci da celokupan utisak o nekoj osobi može biti zasnovan na jednom podatku koji imamo o njoj. Dokazano je da se na osnovu prethodnog događaja, starih informacija (sećanja), pospešuje entuzijazam potrošača i njihova strast za sportom, koja ih povezuje sa sportskim organizacijama, timovima ili sportistima. Kada se govori o halo efektu, preferencije se kreću u smeru igrač - sportska organizacija - sportska liga - sportska disciplina. Većina navijača može da kreira svoje preferencije i obrnutim smerom: sport - sportska liga - sportski tim - sportista. Navijači se uglavnom formiraju u ranom detinjstvu. Ranije je proces preferencije bio sportski - tim-igrač, a sada je već malo drugačije. Na primer, možda je dete prvo gledalo film *Space Jam* gde je videlo *Michael*-a *Jordan*-a, nakon toga je počelo da gleda *Chicago Bulls*-e i potom odlučilo da prati NBA i počelo da obožava košarku.

### 3.2.2. Teorija socijalnog identiteta

Teorija socijalnog identiteta podrazumeva da prilikom identifikacije sa određenom grupom pojedinac ima osećaj pripadnosti i zajedništva koji ga čini zadovoljnim i srećnim (Jacobson, 2003). Teorija socijalnog identiteta kaže da je u ljudskoj prirodi da traži obrasce koji dovode do formiranja grupa i razlikovanja onih koji su u grupi i izvan nje. Degradiranjem slike o drugima, ljudi u grupi povećavaju svoje samopouzdanje, održavaju pozitivnu sliku o sebi i jačaju socijalnu koheziju (Psihoverzum, 2014). Navijačke aktivnosti tokom sportskih događaja utiču na to da se navijači snažno poistovećuju sa timom, ali u manjoj meri pre nego posle utakmice (Wann & Dolan, 1994). Na ovaj

način oni zadovoljavaju svoju prirodnu potrebu za takmičenjem, pobeđivanjem i sticanjem priznanja pobednika, a sve to „pridržavajući se" teorije socijalnog identiteta (Tajfel & Turner, 1979).

Navijač je virtuelni učesnik takmičenja, on duboko veruje da je deo tima koji se takmiči, kao i da su rezultati koje tim postiže i njegovo lično dostignuće. On oseća da su pobede tima i njegove lične pobede, a da su porazi i njegovi porazi. On smatra da svojom lojalnošću timu, kupovinom članskih karata i ulaznica i navijanjem tokom sportskih događaja direktno doprinosi rezultatima tima, te da je kao direktni učesnik zaslužan i odgovoran za postignute rezultate (posebno u slučajevima kada su rezultati pozitivni i iznad realnih očekivanja).

### 3.2.3. Konformizam

Definicija konformizma nije ujednačena u literaturi. Za jednu grupu predstavlja svako usvajanje normi jedne grupe, dok za drugu grupu to predstavlja promenu u ponašanju pojedinca usled stvarnog ili zamišljenog uticaja drugih ljudi (Marjanović, 1995). Konformizam, konformitet ili konformnost je ponašanje pojedinca koje je u skladu sa normama i očekivanjima njemu važne društvene grupe (FPN.me, 2016). Nikica Marjanović (1995) je usvojio Rotovu definiciju konformizma koja glasi „prihvatanje ponašanja grupe ili većine, zato što grupa takvo ponašanje zahteva ili očekuje, ili zato što ga naprosto prezentuje kao način ponašanja" (Rot, 1987, str. 171). Većina istraživanja pokazuje da se žene više konformiraju (prilagođavaju ponašanje) nego muškarci (Eagly, 1978).

### 3.2.4. Korfing i birdžing

Psiholog *Robert Cialdini* je 1976. godine sproveo niz istraživanja u kojima su studenti univerziteta, koji imaju vodeće fudbalske timove (američki fudbal), sakupljeni u salu za predavanja nakon značajnih utakmica koje su se igrale vikend pre. Na univerzitetima čiji su timovi pobedili, procenat studenata koji su nosili timske boje i odeću je bio daleko veći nego među studentima čiji su timovi izgubili. Eksperiment, koji je osmislio *Cialdini*, imao je nameru da obezbedi empirijski dokaz koji podržava koncept koji je nazvao *birdžing* (eng. *birg - Basking in reflected glory* ili *birging*): javno objavljivanje svoje povezanosti sa uspešnima, iako ta osoba nije učinila ništa da bi se taj uspeh ostvario. *Birdžing*, reč koja je usvojena u psihološkoj terminologiji, podsvesna je strategija za održavanje pozitivne slike o sebi. Međutim, šta je sa poraženima? Oni, takođe, imaju svoju strategiju, kako bi se osećali dobro posle poraza svoje ekipe. Prva faza suočavanja sa gubitkom često je nazvana *korfing* (engl. *corf - cutting off reflected failure* ili *corfing*). Istraživanje, koje je obavio *Cialdini*, pokazalo je da je izbor reči koje se koriste veoma subjektivan. Navijači pobedničkog tima (*birdžeri*) kažu: „Mi smo ih

pobedili", dok navijači tima koji je izgubio (*korferi*) kažu: „Baš su igrali loše", distancirajući se od tima i utakmice odigrane dan ranije (Barth, 2016).

***Daniel Wann* i objašnjenje sportskog navijača**

*Daniel Wann*, sociolog na Državnom univerzitetu *Murray*, proveo je proteklih 30 godina sprovodeći istraživanja koja je osmislio *Cialdini*. On je naveo da je identifikacija sa sportskim timovima, u najmanju ruku, sredstvo za jačanje samopouzdanja. U gotovo svakoj pojedinačnoj studiji, stepen identifikacije tj. posvećenosti i entuzijazma navijača pokazuje pozitivnu korelaciju sa jednom ili više navedenih situacija (Barth, 2016):

1. poboljšanje samopouzdanja,
2. poboljšanje mentalnog zdravlja,
3. osećaj samopoštovanja,
4. učestalost pozitivnih emocija,
5. velika količina energije.

## 3.3. Glavni motivi za praćenje određenog sporta

Prema istraživanju kompanije *Topend Sports*, broj navijača na svetu je veoma veliki. Najbrojniji su fudbalski navijači, a potom slede navijači koji prate kriket, hokej na travi i tenis.

Tabela 1. Broj navijača, (Topend Sports, 2018)

| Rb | Sport | Pretpostavka (broj navijača) | Regioni |
|---|---|---|---|
| 1 | Fudbal | 3,5 milijardi | Evropa, Afrika, Azija, Amerika |
| 2 | Kriket | 2,5 milijardi | Azija, Australija, Velika Britanija |
| 3 | Hokej na travi | 2 milijarde | Evropa, Afrika, Azija, Australija |
| 4 | Tenis | 1 milijarda | Evropa, Azija, Amerika |
| 5 | Odbojka | 900 milona | Evropa, Amerika, Azija, Australija |
| 6 | Stoni tenis | 850 milona | Evropa, Afrika, Azija, Amerika |
| 7 | Bejzbol | 500 miliona | Amerika, Japan |
| 8 | Golf | 450 miliona | Evropa, Kanada, Azija, Amerika |
| 9 | Košarka | 400 miliona | Amerika, Evropa |
| 10 | Američki fudbal | 400 miliona | Evropa, Amerika, Azija, Australija, Afrika |

Srđan Dušanić je u knjizi „Karakteristike fudbalskih navijača" pisao o tome kako nekolicina marketing stručnjaka definiše i objašnjava glavne motive za formiranje sportskog navijača. Dušanić (2013, str. 15-18) prvo navodi osam motiva navijanja koje su opisali Wann et al. (2001), Fink et al. (2002), Trail et al. (2003) (Dušanić, 2013, str. 15-18) i njima autori ovi knjige dodaju još tri motiva:

1. **Pripadnost grupi** - Prema teoriji socijalne identifikacije, pojedinci žele da budu deo grupe, jer se u grupi osećaju prijatno i mogu da provode vreme sa prijateljima ili istomišljenicima. Druge navijače smatraju delom porodice koja ih često „bolje razume i od biološke porodice". Utakmice su mesto okupljanja starih prijatelja i upoznavanja novih. Navijačke grupe zbližavaju navijače različitih socijalnih slojeva, podstiču solidarnost i koheziju među njima. Mnogima je navijanje najvažnija stvar u životu, pa im je svakodnevni život nezamisliv bez drugih navijača.

**Fudbal – Sport radničke klase ili buržoazije**

Prema navodima iz istorijskih spisa, počeci fudbala se vezuju za Veliku Britaniju. To je bio sport za radničku klasu, koja se odmarala tako što je provodila svoje slobodno vreme gledajući fudbal. Putem praćenja fudbala i kroz pripadnost određenom fudbalskom klubu, gledaoci su isticali svoj lični i lokalni identitet. Radnička klasa je kroz fudbal mogla da iskaže svoju radost i nezadovoljstvo.

Međutim, značenje pripadnosti fudbalu posle 1985. godine, se u potpunosti, menja. Incidenti u Lutonu sa navijačima Millwall-a (Millwall Football Club), preko katastrofe u Bredfordu do Hejsela i Hilsboroa, gde je veliki broj navijača izgubilo život, dovode do mešanja Margaret Thatcher u fudbal i nastanka tzv. „Tejlorovog izveštaja", koji će u potpunosti promeniti način praćenje fudbala na stadionima. Zabranjeni su takozvani „kopovi" (tribine gde su najvatreniji navijači) i zabranjeno je stajanje na utakmicama, uz pojačanu policijsku kontrolu i mnoge druge segmente koji su doveli do potpune trasformacije fudbala kao sporta radničke klase u sferu spektakla za bogatije građane Velike Britanije.

Priliv velike količine novčanih sredstava uticao je na to da tradicionalni navijač više nije pripadnik engleske radničke klase, već navijač koji ima veću platežnu moć, npr. cena karte koja iznosi više od 40 funti je sprečila mnogobrojne tradicionalne navijače da prisustvuju utakmicama na stadionu.

Stadioni koji su nekada bili druga kuća radničkoj klasi, sada postaju visokokomercijalizovani prostori za zabavu pripadnika srednje i više klase. Na kraju, ova podela je uticala na promenu funkcionisanja lokalnih klubova, koji su postali svetski brend koji privlači milione ljudi iz celog sveta.

Fudbal su na teritoriju Republike Srbije doneli strani studenti iz zemalja Komonvelta. Navijači u Srbiji su se prvo definisali kao navijači Slavije, BSK i Jugoslavije, da bi tek nakon Drugog svetskog rata ovi klubovi bili zatvoreni i tada su nastali sadašnji velikani - FK Crvena zvezda (mart 1945. godine) i FK Partizan (oktobar 1945. godine). FK Partizan je, po rečima Ivana Đorđevića bio „vojni klub", jer su za njega navijala vojna lica i osobe koje nisu bile rođene u Beogradu. S druge strane, FK Crvena zvezda je „pravi beogradski klub" koji je tada posmatran kao anti-sistemski, srpski klub, za razliku od „jugoslovenskog" Partizana.

U svojoj analizi, Đorđević tvrdi da, iako većina srpskog stanovništva nije živela na teritoriji Republike Srbije, pitanje nacionalnog identiteta, je zapravo bilo pitanje da li se navija za Crvenu zvezdu ili ne. Đorđević navodi da su navijači Zvezde tada viđeni kao „grupa mangupa", mlađih Beograđana koji nisu voleli vojsku ili komunistički sistem. (Đorđević, 2014).[1]

2. **Lepota sporta** - Energija i sama lepota sporta motiviše određene grupe da postanu navijači;
3. **Uzbuđenje** - Jedan od razloga zašto pojedinac postaje navijač jeste da u život unese više uzbuđenja. Kada te osobe shvate da dodatno uzbuđenje u životu mogu da dobiju putem praćenja određenog sporta, postaju sportski navijači;
4. **Samopoštovanje** - Kako se navijači, po teoriji identiteta, poistovećuju sa sportskim klubovima za koje navijaju, kada je tim za koji navijaju uspešan i oni su uspešni, samim tim, i njihovo mišljenje o njima samima se poboljšava, tj. raste njihovo samopouzdanje;
5. **Zabava** - Jedan od najznačajnih razloga u poslednje vreme, jeste to što je sport postao zabava, predstava. Poseta navijača *NBA* utakmici je zanimljiv događaj, a sama utakmica, koja je deo industrije zabave, podjednako je zanimljiva kao segment iz filmske industrije;
6. **Ekonomska korist** - Kada bismo uzeli u obzir podatke *Blica* iz 2016. godine, gde je navedeno da u Srbiji postoji 1750 sportskih kladionica, u Velikoj Britaniji 8862, u Hrvatskoj 2329, može se pretpostaviti da postoji i veliki broj onih koji prate sport isključivo zbog ekonomske koristi (Tašković, 2016);
7. **Beg od svakodnevne rutine** - Ljudi koji su nezadovoljni ili im je dosadno u životu, mogu privremeno zaboraviti životne probleme i nesreće, koristeći sport kao način odmora od posla i svakodnevnih aktivnosti (Fink, Trail, & Anderson, 2002);
8. **Porodica** - Ako ste nekad pogledali emisiju na *SOS kanalu* u kojoj gostuje jedan navijač Crvene zvezde i jedan navijač Partizana i kojima se postavlja pitanje „Kako ste počeli da navijate?", verovatno ste uvideli da je odgovor obično bio „Neko iz porodice je navijao za ….". Navijanje je u većini slučajeva deo porodične tradicije i često se pripadnost klubu prenosi sa jedne generaciji na drugu. U određenim porodicama se podrazumeva da najmlađi član porodice ima isto navijačko opredeljenje kao i najstariji član porodice. Takođe, odlasci na utakmice u detinjstvu mogu postati porodični ritual, koji kada dete odraste, postaje želja da se nastavi tradicija povezana sa prijatnim osećanjem iz detinjstva;
9. **Samopredstavljanje** - Kako ljudi u 2018. godini koriste društvene mreže da bi predstavili sebe, tako se ljudi predstavljaju drugim pojednicima i grupama kroz praćenje određenog sporta ili kluba koji podržavaju ili za koga navijaju;

1 Detaljniji tekst možete pronaći u doktorskoj disertaciji Ivana Đorđevića na temu „Uloga fudbala u fudbalskoj konstrukciji globalnog identiteta u savremenoj Srbiji, Beograd 2014.

10. **Fizičke veštine sportista –** Pored navedenih razloga, veštine koje poseduju određeni sportisti mogu biti razlog za praćenje nekog sporta. Na primer, košarkaš Džejms Harden je u sezoni 2017-2018. na jednoj utakmici postigao 60 poena, što može biti glavni razlog zašto bi neko počeo da prati *NBA* i ekipu *Houston Rockets*-a;
11. **Fizički izgled** - U zavisnosti od toga kako određeni sportisti izgledaju, fizički izgled može biti razlog za praćenje određenog sporta. Istraživanja su pokazala da zainteresovanost za neki sport kod ženskog pola počinje fizičkim izgledom sportista.

**Motivi fudbalskih gledalaca u Srbiji**

Rezultatima u istraživanju koje su sproveli Maksimović, Matić, Milošević i Vuković (2014), pokušano je da se istraže motivi gledalaca fudbala u Srbiji. Uzorak ispitanika su činili navijači fudbalskih klubova FK Vojvodina i FK Partizan. Ukupan broj ispitanika je bio 259, od kojih 45% navija za FK Vojvodinu i 55% za FK Partizan. Na osnovu dobijenih podataka, formirane su dve grupe: povremeni navijači – oni koji idu samo na najinteresantije utakmice i lojalni (verni) navijači, koji su češće na utakmicama, ali ne pripadaju ekstremnim grupama navijača.

Rezultati su pokazali da je motivacija *povremenih* navijača sačinjena od:

*1) sportsko-takmičarskih faktora* (koji sadrže motive fizičkih sposobnosti i estetičnosti) – indikatori estetičnosti i fizičkih sposobnosti, što se može shvatiti kao potreba za povremenom posetom, odnosno obezbeđivanje prisustva na sportskim događajima koji imaju karakteristike spektakla (najvažnije utakmice u toku sezone);

*2) faktora društvene interakcije sa drugim gledaocima* (varijable za procenu društvenih motiva, porodice, bekstva od monotonije, postignuća i znanja o fudbalu);

*3) faktora dramatičnosti* koji omogućuje povezivanje i deljenje zajedničkog uzbuđenja sportskog događaja sa drugim navijačima, bilo zajedničkim navijanjem, komentarisanjem utakmice, aplauzima i zviždućima, što navodi na zaključak da su ekskluzivitet, estetičnost, fizičke performanse samog sportskog događaja, veći pokretači kod ovog tipa navijača da dođe na utakmicu, dok su neizvesnost i dramatičnost manje izraženi motivi.

Raspored važnosti i motiva je malo drugačiji kod *lojalnih navijača:*

*1) sportsko-takmičarsko postignuće kluba i navijača* **(**takav tip navijača prisustvom sportskim događajima i uspesima kluba postiže i lične uspehe – poistovećuje se sa tim uspehom),

*2) faktor društvene interakcije sa drugim gledaocima* (društveni motivi, motivi porodice, dramatičnosti i bekstvo od monotonije,

*3) faktor znanja o fudbalu.*

Izvor:
Maksimović, Matić, Milošević, Vuković, 2014

## 3.4. KLASIFIKACIJE NAVIJAČA

Klasifikacija navijača je možda jedna od najbitnijih aktivnosti marketing menadžera u sportskoj organizaciji. Problem koji se javlja jeste to što većina ima površan stav prema navijačima. Ljudi uglavnom smatraju da su svi navijači isti i u velikoj meri stereotip navijača poistovećuju sa stereotipom agresije, huligana i alkohola. Međutim, te predrasude mogu biti za one neupućene, dok oni koji žele ozbiljno da se bave ovom tematikom trebalo bi da razumeju i u potpunosti analiziraju sve faktore koji se tiču svakog sportskog navijača.

Jedna opšte priznata podela navijača je ona koju su dali Hunt i saradnici (1999), a Beech i Chadwick (2007) opisali u svojoj knjizi *Sportski menadžment*:

1. **Privemeni navijač**i imaju vremensko ograničenje, prate nešto dok traje. Građani Srbije, njih oko 250.000, je pratilo Evropsko prvestvo u rukometu u Beogradu (Alčaković, 2012), ali nakon završetka prvenstva hale su nastavile da budu prazne, iako je tada Srbija osvojila srebrnu medalju;
2. **Lokalni navijači** se poistovećuju sa određenom geografskom regijom, pa čak i sa delom grada. Ako je jedan grad poznat po rukometu (npr. RK Crvenka ili RK Metaloplastika (Šabac)), lokalni navijači prate samo svoj klub i samo taj sport;
3. **Odani navijači** vole klub u umerenim granicama, posećuju utakmice, ali ne svaku i ponekad kupe neki sportski proizvod kluba;
4. **Fanatični navijači** idu na sve utakmice, znaju sve igrače, pišu komentare na forumima. Imaju skoro svaki dres;
5. **Disfunkcionalni tj. agresivni navijači** pripadaju grupi huligana na stadionima, agresivni su prema svima koji ne razmišljaju kao oni, kod njih je uvek prisutno nasilje. U SAD, dok kreiraju kult fudbala, pokušavaju da smanje broj agresivnih navijača, tako što na određenim delovima stadiona zabranjuju prodaju alkohola, jer su pojedina istraživanja pokazala da je njihovo agresivno ponašanje u direktnoj vezi za konzumacijom alkohola. Takođe je dokazano da je njihovo ponašanje u direktnoj vezi sa posetom na stadionu (Hunt, Bristol, & Bashaw, 1999).

Klasifikacije navijača su počele istraživanjima 1970. i 1980. godina gde se većina oslanjala na analizu transformacije engleskog fudbala. *Clark* (1978) je među prvima napravio **podelu na dve grupe (dualistički pristup – Tabela 2**). On je predstavio kontrast između dve grupe: **iskreni-pravi navijači (*eng. genuine***) i **ostali** (***eng. others).*** Po *Clack*-u su istinski navijači oni koji podržavaju lokalne timove i znaju sve o njima, dok su ostali oni koji prate sport kao razbibrigu. *Boyle* i *Haynes* (2000) su napravili sličnu podelu na tradicionalne i moderne navijače. Tradicionalni su oni koji po njihovom mišljenju pravi, tj. navijači sa izraženim osećanjem za kulturu i istoriju kluba, dok moderni vole igru zato što nudi zabavu i nepredvidivo iskustvo (Boyle & Haynes, 2000).

Tabela 2. Dualistički pristup klasifikacije navijača, (Stewart, Smith, & Nicholson, 2003)

| Tip 1 | Tip 2 |
|---|---|
| Stari tip | Novi tip |
| Tradicionalni | Moderni |
| Iracionalni | Racionalni |
| Veoma lojalni | Malo lojalni |

Kako je analiza sportskih potrošača veoma komplikovana aktivnost, određeni istraživači uvode i **drugi tip podele – multidimenzioni tip (višeslojni tip)**. *Holt* (1995) je osmislio jednu od prvih višedimenzionih podela, uzimajući za primer navijače *Chicago Cubs* bejzbol tima. Prva dimenzija se odnosila na subjektivni doživljaj potrošača i to kako su se oni povezali sa timom (na racionalnom i emotivnom nivou). Druga dimenzija se odnosila na način na koji su se potrošači povezali sa svojom ličnošću. Treća dimenzija se odnosila na načine na koji su sportski potrošači klasifikovali svoj odnos sa klubom i kako su taj odnos predstavili svojoj zajednici. Poslednja dimenzija se odnosila na samu igru (eng. *play element*) i kako su oni predstavljali svoje iskustvo (doživljaj) drugim sportskim potrošačima. Nakon *Holt*-ovog istraživanja i drugi istraživači su krenuli njegovim stopama.

Tabela 3. Višeslojni model klasifikacije navijača (eng. tiered model)

| Višeslojni model | Primarni fokus navijača | Sekundarni fokus |
|---|---|---|
| 1 | Emotivna povezanost sa timom | Uzbuđenje i poseban lični doživaljaj |
| 2 | Uzbuđenje i zabava | Emotivna veza sa timom |
| 3 | Društvena interakcija i zabava | Identifikacija sa timom |

Kompleksnija klasifikacija navijača je predstavljena od strane *Stewart* i drugih (2003) u kojoj se objašnjavaju klasteri (grupe) razloga zašto bi neko bio sportski navijač.

Tabela 4. Klasifikacija navijača po klasterima po Stewart, Smith, Nicholson, (2003)

| Klasteri | Tipovi ponašanja |
|---|---|
| Motivi | izlaz u svet sa manje stresa,<br>uzbuđenje, zabava,<br>društvena interakcija |
| Emotivna povezanost | opsesivna i jaka povezanost,<br>srednja i uslovljena povezanost,<br>mala povezanost i osetljiva povezanost |
| Ekonomska povezanost | visoka vrednost potrošača,<br>visoko finansijsko ulaganje (CLV),<br>srednja vrednost potrošača,<br>srednje finansijsko ulaganje,<br>mala vrednost potrošača,<br>slabo finansijsko ulaganje |
| Identitet | povezuje se sa timom<br>povezuje se sa timom i zajednicom<br>povezuje se sa kulturom kluba |
| Lojalnost | lojalnost kroz prisustvo na utakmicama<br>lojalnost kroz kupovinu i nošenje timskih boja, dresova<br>lojalnost kroz razgovor |
| Povezanost sa (eng.*Connection focus*) | povezanost sa timom<br>povezanost sa sportskom ligom<br>povezanost sa igračima |
| Prisustvo utakmicama | visoka frekvencija<br>srednje umereno<br>mala prisutnost |

Dušanić je u tekstu „Karakteristike fudbalskih navijača". koje je izdao *Perpetum mobile - Institut za razvoj mladih i zajednice,* opisao dve podele (Dušanić, 2013, str. 22-24):

1. ***SIRC* je 2008**. godine na uzorku od 2000 navijača, iz 6 zapadnoevropskih zemalja podelio navijače u 5 grupa:
   1) *Strastvene* (najbronija kategorija, fudbal za njih predstavlja uzbuđenje i strast, a idoli su im fudbaleri);
   2) *Internacionaliste* (zaintersovani za kontakte sa navijačima iz drugih zemalja, cene nova poznanstva i prijateljstva);

*3) Fanatike* (za njih je fudbal nalik religiji, fudbal je centralni i glavni deo njihovog života i sve organizuju i podređuju tome);

*4) Putnike* (vole da putuju i to je jednako važno kao rezultat samog meča, najviše vole da idu na gostujuće utakmice);

*5) Druželjubive* (prate fudbal sa prijateljima ili porodicom, smatraju to glavnim vidom provođenja vremena sa prijateljima, druženje je najvažnije, a prijatelji su im navijači istog kluba).

2. **Giulianotti (2002**) je podelio navijače koristeći dve dimenzije: toplo/hladna emocija i vezanost za klub (tradicionalni ili potrošačko orijentisani navijač). Uz pomoć tih dimenzija izdvojio je 4 grupe:

*1) Podržavaoci* su najverniji navijači, prate klub kao deo porodične tradicije, velika emotivna povezanost;

*2) Sledbenici* su tradicionalno povezani, ali nisu emotivni navijači, podrška je često povezana sa gradom ili mestom gde žive, kao i ideologijom koju imaju i koja je slična ideologiji koju imaju navijači dotičnog kluba);

*3) Navijači* imaju veliku emotivnu povezanost i kao potrošači su orijentisani ka proizvodima i uslugama koje pruža sportska organizacija; kupuju suvenire i znaju mnogo o igračima;

*4) Lutalice* su visoko potrošački orijentisani, ali imaju hladan odnos prema klubu, odlascima na utakmicu i navijanju. Pripadaju višoj socijalnoj klasi i za njih je fudbal najpre zabava, pa sve ostalo. Ne znaju mnogo o igračima, prate utakmice preko TV-a ili interneta. Pre će gledati neki *reality* program o igračima nego samu utakmicu.

Što se tiče istraživanja o vrstama navijača na našem podneblju (u ovom slučaju pričamo o većem tržištu od Republike Srbije, tj. o svim zemljama bivše Jugoslavije), postoji nekoliko istraživanja vrednih pomena.

Dejan Zec je u svom radu na temu „Kratak osvrt na pojavu fudbalskih navijača u Kraljevini SHS/Jugoslaviju" napisao: „Navijači iz 20-ih i 30-ih sigurno nisu „huligani" i „ultrasi" iz 70-ih i 80-ih godina... Ogromna vremenska distanca, nekoliko generacija ljubitelja fudbala i ogromni društveni lomovi stoje između današnjih navijača i onih sa početka veka" (Zec, 2016, str. 219).

Sociolog Dragan Lalić (2011) je pokušao da analizira navijače i kao primer primer navodi navijače Torcide. Na osnovu odgovora koje je sakupio podelio ih je u 4 grupe (Lalić, 2011):

1. **Navijač-navijač** – razume klub kao glavni predstavnik svog grada i regiona. Za njega navijanje predstavlja uživanje i dolazi na utakmice kako bi stvarao atmosferu i izrazio privrženost i odanost, u cilju da se pruži potrebna podrška igračima i klubu. Ne voli politizaciju i smatra da klub i navijači treba da budu na istoj strani, u potpunosti sihronizovani. Ne voli nasilje, ali se uključuje, ako se desi velika nepravda za klub;

2. **Navijač iz trenda –** želi da bude deo grupe, idealizuje određenu navijačku grupu i ponaša se u skladu sa trenutnim trendom. Ako su nasilje, alkohol i opijati deo tog trenda, uključuje se bez problema, samo ako bi to značilo da će biti bolje prihvaćen od strane društva;
3. **Navijač nasilnik –** uživa u agresivnosti kako bi pokazao svoju muškost. Uz konstantne tuče, razbijanje i verbalno nasilje, sklon je krađama i nekim drugim oblicima kriminalnog ponašanja. Stadion doživljava kao odgovarajući ambijent za svoje ponašanje, misleći da je kao deo grupe prikriven, pa se ne zna tačno ko je pojedinačno kriv za nedolično ponašanje i da neće moći da se pronađe krivac;
4. **Navijač politički aktivista** – dolazi na stadion kako bi promovisao svoje političko opredeljenje i koristi atmosferu na stadionu da promoviše političke poruke. Podržava agresiju i nasilje, ako su u skladu sa njegovim političkim motivima.

Srđan Dušanić je u istraživanju „*Karakteristike fudbalskih navijača*", koje je objavio *Perpetum mobile - Institut za razvoj mladih i zajednice* podelio navijače na 4 grupe: simpatizere, vatrene navijače, huligane i nasilne navijače. *Simpatizeri* su činili 19% ukupnog uzorka. Oni nemaju visoku želju za navijanjem i pokazuju najmanji stepen agresivnosti. *Vatreni* navijači su *činili 23*,2%, imaju visoku želju za navijanjem i pokazuju nizak nivo agresivnosti. *Nasilni* navijači čine 54,2% svih ispitanika, pokazuju izraženu želju za navijanjem i visok nivo agresivnosti. *Huligani* čine četvrtu grupu navijača sa 3,5% ispitanika i karakteriše ih visok stepen agresivnosti i malo interesovanje za klub i navijanje (Dušanić, 2013, str. 22-24).

## 3.5. NAVIJANJE I UTICAJ NA PSIHOFIZIČKO STANJE ČOVEKA

Da bi se navijači razumeli, nije dovoljno samo razumeti razloge zašto neko postaje navijač, niti je dovoljno razumeti klasifikaciju raznih grupa navijača. Kako bi se stekla celokupna slika o jednom sportskom navijaču, potrebno je i razumeti kako navijanje utiče na mozak, čoveka-pojedinca, tj. na celokupno psihofizičko stanje čoveka.

U vezi sa tim, u narednim delovima biće više reči o neuronima ogledala, zatim o kortizolu, dopaminu, testosteronu.

**Neuroni ogledala - neuroni preslikavanja**

Da li svaki navijač ima visok nivo empatije pa se zato nervira i raduje dok gleda utakmicu ili je to poistovećivanje sa svojim identitetom, ostaje na naučnicima da dalje potvrde ili opovrgnu. Ono što je sigurno jeste da taj nivo poistovećivanja izazivaju „neuroni ogledala" ili „neuroni preslikavanja" (eng. *mirror neurons*). Neuroni ogledala predstavljaju set moždanih ćelija zbog kojih osećamo empatiju. Ove neurone su otkrili *Giacomo Rizzolatti* i *Vittorio Gallese* na Univerzitetu u Parmi (Marsh, 2012). Oni su otkrili da se isti neuroni upale kada majmun jede kikiriki i kada majmun gleda nekog drugog da jede kikiriki (Gallese, Fadiga, Fogassi, & Rizzolatti, 1996). Kada sportski navijači gledaju utakmicu, oni, ustvari, zamišljaju da igraju utakmicu i u njoj gube ili pobeđuju.

U drugom istraživanju, *Marco Labarconi,* sa UCLA, je pokušao da utvrdi kako će ljudi da reaguju kada oponašaju nečije izraze lica i kada ih samo posmatraju (Marsh, 2012). Ono što je otkrio jeste da su neuroni ogledala bili aktivirani u oba slučaja. Takođe je došao do zaključka da, kada su ljudi gledali ili imitirali srećna lica, aktivirao se deo mozga koji se uključuje kada smo srećni. U tom slučaju, moždani talasi su kod većine ljudi skoro identični kada nešto gledaju ili kada nešto rade.

Gledanje igre ili neke utakmice podstiče naše razmišljanje i vizualizaciju sposobnosti. To znači da, čak i kada se neaktivno bavimo sportom, naš mozak jeste aktivan. Drugim rečima, ako posmatramo nekoga da šutira slobodno bacanje, a mi nikada nismo igrali košarku, naši striktno podudarni ***neuroni ogledala*** omogućiće nam da upamtimo i primenimo iste pokrete kada budemo ubacivali odeću u korpu za veš, baš kao pravi košarkaši. Kada su zamolili ispitanike da odgledaju video o nekome ko se bavi određenim sportom, ubrzalo im se disanje i rad srca. Ispitanici su se vratili u normalno stanje tek kada su prestali da gledaju sport. Sve u svemu, rezultati su pokazali da se aktivnost mišićnog simpatičkog nerva - saobraćaj nervnih impulsa na mišiće - povećava kada ljudi posmatraju fizičku aktivnost.

Na podsvesnom nivou, navijač preslikava emociju, ponašanje, čak i hormone igrača na terenu (Simons, 2015):

1. Samopoštovanje je u skladu sa ishodom same utakmice ili imidža kluba ili igrača;
2. Ako bismo mapirali mozak sportskog navijača dok gleda svoj omiljeni tim ili igrača, dobili bismo sličnu reakciju kao kada gleda osobu koju voli ili u koju je zaljubljen, smatra *Arthur Aron*, psiholog koji je proučavao međuljudske odnose decenijama.

**Dopamin**

Dopamin je vrsta hemijske supstance koja utiče na ljudski mozak i telo. Dopamin pomaže u kontroli centra za nagradu i zadovoljstvo mozga, pomaže u regulisanju emocionalnih odgovora i pokreta.

Prema rečima dr Ričarda Šustera (eng. *Richard Shuster*), kliničkog psihologa, kada tim koji navijač podržava pobedi ili dobro igra, njegov mozak počinje da luči dopamin koji je direktno uključen u regulisanje centara mozga za nagradu i zadovoljstvo (NBC, 2017). Takođe, dr *Jesse Hanson*, direktor *Helix Healthcare Group*, smatra da su ljudi uzbuđeni kada njihov tim osvoji utakmicu i njihov mozak oslobađa dopamin, praćen osećajem zadovoljstva (Borreli, 2016).

U velikom broju slučajeva, dopamin utiče na: pokret, pažnju, pamćenje i zadovoljstvo, regulaciju bola i raspoloženje (Bestabalkana, 2017).

**Testosteron**

Prilikom praćenja sporta, aktivira se i hormon testosteron. Kada gledamo sport, aktiviraju se moždani regioni, rad srca se ubzava, a hormoni počinju da „divljaju". Na primer, testosteron navijača se povećava kada njihov tim pobedi i pada na niži nivo

kada tim izgubi. Oslobađanje testosterona je verovatno u korelaciji sa osećanjem dominacije, rekao je Hanson (Borreli, 2016). Ovo objašnjava zašto se nemiri uglavnom događaju nakon finala svetskog ili evropskog prvenstva.

Studija iz 2012. godine pokazala je da je meč između Španije i Holandije u finalu svetskog prvenstva 2010. godine izazvao porast testosterona kod muškaraca, ali i žena koji su navijali za reprezentaciju Španije. Istraživači veruju da razlog za to možemo pronaći u identifikaciji sa timom, jer osećamo da ih lično pripremamo za pobedu (Borreli, 2016).

**Kortizol**

Kortizol je vrsta hemijske supstance i hormon koji je odgovor ljudskog mozga na stres. Kada tim za koji navijamo igra loše ili je izgubio, mozak navijača proizvodi kortizol, hormon kore nadbubrežne žlezde, koji telo oslobađa kada smo pod stresom, tačnije kada smo tužni ili ljuti zbog gubitka vašeg tima, mozak proizvodi kortizol, odnosno „hormon stresa" (Borreli, 2016).

Ovaj hormon se luči tokom dana, ali je njegov nivo u organizmu viši svaki put kada je telo izloženo fizičkom ili mentalnom stresu (Fitness, 2014).

Černiski i Talbot objašnjavaju kako kortizol pomaže ljudskom organizmu da se probudi ujutru, daje dodatnu energiju, tj. pokreće oslobađanje aminokiselina iz mišića, glukoze iz jetre i masnih kiselina iz masnog tkiva u krvotok, ali i pomaže im u hitnim slučajevima, kako da se bore sa neposrednom opasnošću i sl. (Dijeta, 2004).

Jedno istraživanje je pokazalo da je broj hitnih intervencija izazvanim srčanim problemima udvostručen kada je Nemačka igrala na utakmicama svetskog prvenstva (43), u poređenju sa danima kada su bili u stanju mirovanja (18) ili kada se utakmice nisu odvijale (15). U istoj studiji, istraživači Univerziteta u Amsterdamu su 2012. godine merili nivo hormona u uzorcima pljuvačke, uzetih od 58 španskih fudbalskih navijača tokom svetskog prvenstva. Uprkos tome što je Španija osvojila Svetsko prvenstvo, učesnici su imali viši nivo kortizola i testosterona. Ova dva hormona su bila najnaglašenija, jer su navijači znali da nemaju nikakvu kontrolu nad ishodom. Kada nastupi stres, želja za dominacijom postaje jača, kaže Hanson. Zatim, kada se javi želja za dominacijom, nivo testosterona će se povisiti kako bi pomogao u jačanju dominacije (Borreli, 2016).

## 3.6. KREIRANJE SLIKE TIPIČNOG NAVIJAČA ZA POTREBE MARKETINGA

Prilikom stvaranja slike tipičnog navijača, kreira se „*customer persona*". *Customer persona* predstavlja opis izmišljene osobe koja će biti zainteresovana za određenu kompaniju, sportsku organizaciju i koja će želeti da kupi i da koristi njihov proizvod ili uslugu.

Opis mora biti detaljan i da pruža sledeće informacije:

- O njihovom ponašanju,
- O njihovom opisu posla,
- Koje odgovornosti i koje zadatke bi trebalo da obavljaju na poslu ili u školi?
- Koji su im prioriteti?
- Kakve su njihove karakterne osobine?
- Šta vole da rade na dnevnom nivou?
- Šta ih čini srećnim?

**Primer *Customer Persona*: Miloš Živković**

Miloš je automehaničar koji ima 61 godinu. On već 15 godina radi u organizaciji koja se zove AMS, u Odeljenju pomoći na putu i dobro poznaje svoj posao. Mnogi mlađi automehaničari pitaju Miloša za pomoć, jer on uvek zna odgovore na teška pitanja. Miloš je veoma srećan kada može da pomogne jer tako doprinosi znanju kompanije.

Preko 35% popravki koje obavi su kompleksni kvarovi koji se ne mogu rešiti čitanjem saveta na internetu. Takođe, Miloš pokušava da pruži odgovor na svako pitanje koje mu korisnici postave, jer ne želi da deluje neuko kao da ne zna problematiku.

Miloš je proživeo dosta promena u kompaniji i po njegovom mišljenju to je uspeo jer je poštovao promene i nova pravila.

Najveći problem za njega mu je bilo uvođenje računara. On nikada nije imao kompjuter. Ponekad se pita da li će korisnici imati više podataka o novostima iz njegove oblasti jer prate novosti na internetu. To kod njega stvara frustraciju. Trenutno i dalje pita za pomoć svoju decu ili unuke, kad je potrebno da pošalje ili da pročita e-mail.

Kad se nervira na poslu, Miloš voli da pogleda rezultate ili neke informacije o svom omiljenom klubu. Kako je trenirao košarku u mladosti, voli da pročita rezultate juniorske lige i da vidi koji igrači će biti poznati u budućnosti. Kada ima vremena, vodi svog unuka na utakmice i pokušava da ga nauči pravila košarke. Ne voli gužve i ne ide na velike i značajne utakmice, već više voli da ih gleda na TV-u kod kuće.

Zašto je bitno kreirati *customer persone:*

- **Kompanije moraju znati kome se obraćaju** - Važno je na početku odrediti ciljnu grupu kojoj se kompanija obraća, jer ako kompanija ne zna za koga kreira marketing strategiju i komunikaciju, njen prvi korak će biti pogrešan;
- **Relevantnost informacija za ciljnu grupu** - sadržaj koji se kreira na internetu neće biti relevantan za ciljnu grupu ako joj nije prilagođen. Sve ovo uzrokuje uključivanje potrošača u razumevanje, kako komunikacije, tako i brenda i kampanje. Ako sve što se kreira na internetu nije relevantno i ne uključuje potrošača, oni to neće deliti sa drugim potrošačima i neće pričati o brendu, proizvodu ili usluzi;

- **Uključenost/angažovanost** *(eng. engagement)* - Odnosi se na razumevanje komunikacije, razumevanje brenda, razumevanje igrača i kluba;
- **Niži troškovi.**

Da bi se pravilno kreirala *customer persona* potrebno je napraviti tri koraka (opšti podaci, objašnjenje ponašanja, objašnjenje interakcije sa sportskom organizacijom). Tu će od pomoći biti odgovaranje na pitanja kao što su:

1. **korak: Opšti podaci**
   - Demografija (godine, nivo obrazovanja)
   - Da li su oženjeni, udati?
   - Da li imaju dečka ili devojku?
   - Da li imaju visoko mesto u kompaniji (menadžment, uprava)?
2. **korak: Ponašanje**
   - Šta vole, a šta ne vole?
   - Šta bi činilo njihov život zanimljivim?
   - Koji su njihovi dnevni zadaci?
   - Kakva im je dnevna rutina?
   - Šta čitaju, odakle dobijaju informacije?
   - Koje su njihove odgovornosti?
   - Da li im treba nešto što bi im olakšalo život?
3. **korak: Objašnjenje interakcije sa sportskom organizacijom**
   - Zašto navijači navijaju baš za naš klub?
   - Zašto dolaze na utakmice?
   - Kako dolazak na utakmice i da li gledanje našeg kluba rešava njihove probleme?
   - Kada je bio prvi kontakt organizacije i navijača?

**Saveti za kreiranje *customer persone***

**Savet 1**

- Predložiti ime i predložiti sliku;
- Iskoristiti lične atribute i pretvoriti ih u *persone;*
- Demografija: godine, pol, obrazovanje, zanimanje, za kompaniju (veličina kompanije, pozicija u kompaniji);
- Psihografske karakteristike: ciljevi, zadaci, motivacija;
- Vebografija - iskustvo u korišćenju interneta; gde koriste internet (kod kuće, na poslu); na kom uređaju najčešće najviše traže informacije (mobilni telefon, PC, laptop, tablet); omiljeni sajtovi; koliko često posećuju određene sajtove; koji se pretraživač koristi; kolika je brzina interneta?

**Savet 2**

- *Persone* su samo modeli karakteristika ličnosti i okruženja;
- Trabalo bi napraviti dizajn ciljne grupe;
- Potrebno je kreirati stereotipe: 3 do 4 *customer persone* je obično dovoljno za početak;
- Odabrati jednu glavnu customer *personu* i druge *customer persone*

**Savet 3**

Razviti različite modele scenarija za svaku posebnu *personu*

- Napisati 3 do 4 scenarija;
- Scenario kada persona traži informacije (*eng. leads to site registration);*
- Scenario kupovine – Novi kupac
- Scenario kupovine – Stari kupac

## 3.7. BUDUĆNOST SPORTSKOG NAVIJAČA

Za milijarde ljudi širom sveta, sport je deo njihovog svakodnevnog života - jedinstvene sile u globalnoj kulturi, koja živi kroz razgovore koje imaju, medije koje konzumiraju i identitet koji oni projektuju. Nema mnogo područja popularne kulture, koja imaju moć da utiču na ljude, toliko intenzivno, koliko sport. Jedno istraživanje je pokazalo da će više ljudi promeniti religiju (5%) nego tim za koji navijaju (2%) (Dickenson, 2014).

Istraživanja pokazuju da se može identifikovati osam ključnih trendova koji utiču na budućnost navijača:

1. Baza navijača će biti sve raznolikija i inkluzivnija;
2. Pasivni navijači će postati aktivniji i uticajniji;
3. Navijači će 24/7 uživati u sportu;
4. Argumentovana realnost će postati personalizovanija i impresivnija za gledanje;
5. Navijači koji vole uživo prenose će tražiti jedinstvena iskustva;
6. Cene karata će biti skuplje - biti navijač će postati luksuz;
7. Pojaviće se novi tip navijača za nove sportove kao što je e-sport;
8. Igranje sa ciljem u sportu će postati najveća platforma za pozitivne promene.

Trendovi u ponašanju sportskih navijača uticali su na promene u samom sportskom marketingu. Može se izdvojiti pet značajnih trendova:

1. Sportski marketing koristi nove platforme;
2. Sportski navijači žele da doživljaj bude još bolji;

3. Sportski marketing sve više teži da bude povezan sa životnim stilom navijača i da bude orijentisan na zabavu;
4. Sportski marketing uključuje oba pola, ne samo muškarce;
5. Veliki podaci (eng. *Big data*) će promeniti sportsku industriju.

**1. Sportski marketing prelazi na nove platforme (prenosi uživo, internet)**

Način gledanja sportskih događaja se menja. Više se ne sedi ispred TV-a sa prijateljima, već se više vremena provodi na platformama, poput *Twitter-a, You Tube-a, Netflix-a, Facebook-a i Amazon-a*.

*Twitter* i *Facebook* se okreću ka svojim funkcijama prenosa uživo: *Twitter* prenosi *NFL*, a *Facebook* Ligu šampiona u fudbalu. Takođe, pored velikih platformi, sportski kubovi i savezi mogu samostalno da prenose sportske događaje. Britanski stonoteniski savez je na svom *Facebook* profilu prenosio nacionalno takmičenje koje je pratilo 2,1 miliona gledalaca. Sajt Rukometnog saveza Srbije pružao mogućnost direktnog prenosa utakmica svakog kola. Važno je napomenuti da će televizija ostati značajan medij. *DCMN* je svojim istraživanjem došao do podataka da će stanovnici Nemačke (66%), Francuske (63%), Velike Britanije (60%) i SAD (59%) više gledati Svetsko prvenstvo u fudbalu u Rusiji 2018. godine putem televizije nego putem bilo kod drugog servisa (Grogan, 2018).

**2. Sportski navijači žele da doživljaj bude još bolji**

Činjenica je da su potrošači prešli iz pasivnih gledalaca u aktivne potrošače željne učestvovanja. Budućnost za organizaciju jeste uključivanje sponzora u komunikaciju i kreiranje zajedničkog sadržaja između potrošača, organizacija i sponzora. Kako brendovi počinju da primenjuju neuobičajne načine za kreiranje sadržaja i povezivanje sa sportom, dobijamo, na primer, aplikaciju *Nike on Demand,* gde korisnici, uz pomoć *WhatsApp* aplikacije, mogu direktno da komuniciraju sa sportistima i trenerima o svojim sportskim ciljevima. Prilikom kreiranja kvalitetnijeg doživljaja, uvodi se virtuelna realnost (VR) i augmentovana (proširena) realnost (AR). Ne zna se, u ovom trenutku, da li će *VR-AR* postati glavni pravac. VR ima podršku, jer nudi realni doživljaj, direktno na terenu. NBA je 2016. godine prihvatio VR tehnologiju za prenos jedne utakmice nedeljno. *Manchester City,* fudbalski klub iz Velike Britanije, takođe je kreirao VR doživljaj za svoje navijače. *Velten Gobell* i *Emea* smatraju da je potencijal AR veći od VR, ukoliko uspe da se ponovi uspeh igrice *Pokemon Go.*

**3. Sportski marketing sve više teži da bude povezaniji sa životnim stilom i da bude orijentisan na zabavu**

Sa ciljem da sportski potrošači saznaju sve o svojim omiljenim sportistima, njihov život im postaje važan i pored aktivnosti na terenu. Sada sportisti postaju poznate ličnosti. Sportski idoli teže da oponašaju „holivudske zvezde" i da prisvoje aktivnosti svih članova industrije zabave – Holivud, muzička industrija.

Na primer, *Adidas* je spojio svoju fudbalsku zvezdu *Paul*-a *Pogba*-u i pevača *Stormzy* u muzičkom spotu koji je ubrzo postao viralan. Takođe, *NBA* zvezda *Dwyane Wade* i *Cristiano Ronaldo* su se takmičili u različitim izazovima *Poker Stars* kompanije.

4. **Sportski marketing uključuje oba pola, ne samo muškarce**

   Ideja da je sport namenjen muškarcima prestaje da važi i sada su pripadnice ženskog pola više nego ravnopavne u sportskoj industriji. Sadržaji se prilagođavaju i kreiraju uzimajući u obzir oba pola, što ranije nije bio slučaj (Bashford, 2017).

5. **Veliki podaci će promeniti sportsku industriju**

   Veliki podaci dobijaju posebno mesto u sportskoj industriji. *Big data* se u velikom broju slučajeva odnosi na praćenje igrača i njihovog ponašanja na terenu. U tabeli 5, može se videti podatak o pretrčanim km nacionalnih fudbalskih reprezentacija na svetskom prvenstvu u fudbalu, koje se organizovalo u Rusiji 2018. godine. Ova vrsta podataka postaje veoma zanimljiva i navijačima, a ne samo trenerima.

Tabela 5. Pretrčani km - Svetsko prvenstvo u fudbalu Rusija 2018 (Nikolić, 2018)

| Rb | Reprezentacija | Prva utakmica | Druga utakmica | Treća utakmica | Prosek |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Srbija | 109 km | 116 km | 114 km | 113 km |
| 2 | Nemačka | 110 km | 111 km | 115 km | 112 km |
| 3 | Rusija | 118 km | 115 km | 98 km | 110 km |
| 4 | Australija | 111 km | 114 km | 105 km | 110 km |
| 5 | Egipat | 112 km | 110 km | 106 km | 109 km |

**Pitanja za vežbu i diskusiju:**

1. Definisati pojam sportskog navijača.
2. Objasniti sve načine na koje se postaje navijač i diskutovati o njihovim razlikama.
3. Objasniti kako kortizol, dopamin i testosteron utiču na organizam navijača.
4. Predstaviti sve klasifikacije sportskih navijača.
5. Šta je *customer persona*?
6. Objasniti budućnost sportskog navijača.

## Literatura


Alčaković, S. (2012, Januar 28). *250 000– Srbija gleda rukomet 2012*. Retrieved Septembar 4, 2017, from Lumiere.rs: http://www.lumiere.rs/blog_/250-000-%E2%80%93-srbija-gleda-rukomet-2012/

Barth, B. J. (2016, August 11). *The Unique Neurology of the Sports Fan's Brain*. Retrieved februar 4, 2018, from Nautilus: http://nautil.us/issue/39/sport/the-unique-neurology-of-the-sports-fans-brain

Bashford, S. (2017, march 6). *What you need to know about sports marketing in 2017 and beyond*. Retrieved from Campaign: http://www.campaignlive.com/article/need-know-sports-marketing-2017-beyond/1424873#mid5S8VOYO6W2mUR.99

Beech, J., & Chadwick, S. (2007). *The Marketing of Sport.* Essex: Pearson Education Limited.

Bestabalkana. (2017, mart 3). *Sve funkcije dopamina posledice regulacije njegovog nivoa u mozgu*. Retrieved jul 19, 2018, from Bestabalkana: https://www.bastabalkana.com/2017/03/sve-funkcije-dopamina-posledice-regulacije-njegovog-nivoa-u-mozgu/

Borreli, L. (2016, jun 22). *Sports Fan Science: How Watching Sports Games Affects The Mind And Body*. Retrieved mart 3, 2018, from Medical Daily: http://www.medicaldaily.com/mind-and-body-sports-fan-sports-games-388444

Boyle, R., & Haynes, R. (2000). *Sport, the media, and popular culture.* Harlow: Pearson Education.

Crawford, G. (2004). Consuming Sport: Fans,Sport and Culture. *International Journal of Sports Marketing and sponsorship, 6*(2), 47-62.

Crompton, J. C. (2014, June 13). *The Future Of Sports Marketing*. Retrieved June 5, 2017, from Digitalist mag: http://www.digitalistmag.com/industries/sports-and-entertainment/2014/06/13/future-sports-marketing-breif-01252206

da Silva, E., & LasCasas, A. (2017). Sport fans as consumers: An approach to sport marketing. *British journal of marketing studies, 5*(4), 36-48.

Dickenson, J. (2014, April 17). *Fans would rather change RELIGION than support another team*. Retrieved from Daily express: https://www.express.co.uk/sport/football/470917/REVEALED-Fans-would-rather-change-RELIGION-than-support-another-team

Dijeta. (2004). *Hormon stresa kortizol*. Retrieved Jul 19, 2018, from Dijeta: http://dijeta.in.rs/hormon-stresa-kortizol

Đorđević, I. (2014). 1. Kako je "narodna igra" osvojila svet. Kratka društveno-ekonomska istorija fudbala u Evropi i Srbiji. *Glasnik Etnografskog instituta SANU LXII (1)*, 181-197. Retrieved from http://www.doiserbia.nb.rs/img/doi/0350-0861/2014/0350-08611401181D.pdf

Dušanić, S. (2013). *Karakteristike fudbalskih navijača.* Retrieved from Perpetuum mobile - Institut za razvoj mladih i zajednice: http://www.pm.rs.ba/wp-content/uploads/2016/01/Karakteristike-fudbalskih-navijaca-1.pdf

Eagly, A. H. (1978). Sex differences in influenceability. *Psychological Bulletin, 85*(1), 86.

Fink, J. S., Trail, G. T., & Anderson, D. F. (2002). An Examination of Team Identification: Which Motives are Most Salient to its Existence? *International Sports Journal, 6*(2), 195-207.

Fitness. (2014, 2014). *Kortizol*. Retrieved maj 15, 2018, from Fitness: https://www.fitness.com.hr/zdravlje/um-tijelo/Kortizol.aspx

FPN.me. (2016, novembar 4). *Konformizam:Uticaj na ponašanje.* Retrieved mart 3, 2018, from FPN.me: http://www.fpn.co.me/fajlovi/fpn/attach_fajlovi/lat/studentske-informacije/materijali/2016/11/pdf/4Chapter_8___Konformizam___Uticaj_na_ponasanje.pdf

Gallese, V., Fadiga, L., Fogassi, L., & Rizzolatti, G. (1996). Action recognition in the premotor cortex. *Brain* , 593-609 .

Grogan, Z. (2018, Jun 8). *2018 World Cup: TV Still Trumps Online for Football Fans*. Retrieved jul 19, 2018, from DCMN: https://blog.dcmn.com/2018-world-cup-tv-still-trumps-online-for-football-fans/

Holt, D. B. (1995). How consumers consume: A typology of consumption practices. *Journal of consumer research, 22*(1), 1-16.

Hunt, K., Bristol, T., & Bashaw, R. (1999). A conceptual approacj to classifying sport fans. *Journal of Services Marketing, 13*(6), 439-452.

Lalić, D. (2011). Torcida,Pogled iznutra. *Profil*, Zagreb.

Maksimović, N., Matić, R., Milošević, Z., & Vuković, J. (2014). Struktura motiva kod gledalaca u fudbalu. *CHALLENGES IN CONTEMPORARY SPORT MANAGEMENT*, 167-173.

Marjanović, N. (1995). On the adolescents' conformist behavior in a peer group. *Psihologija, 28*(1-2), 123-132.

Marsh, J. (2012, mart 12). *Do Mirror Neurons Give Us Empathy?* Retrieved februar 3, 2018, from Greater Good magazine: https://greatergood.berkeley.edu/article/item/do_mirror_neurons_give_empathy

NBC. (2017 , oktobar 26). *What happens to your body and brain when you watch football*. Retrieved jul 19, 2018, from NBC: https://www.nbcnews.com/better/health/what-happens-your-body-brain-when-you-watch-football-ncna814401

Nikolić, D. (2018, jun 29). *ŠOKANTNI STATISTIČKI DETALJI Šta mislite, koliko su reprezentativci Srbije pretrčali na Mundijalu u odnosu na ostale učesnike?* Retrieved jul 5, 2018, from Blic: https://sport.blic.rs/svetsko-prvenstvo-u-fudbalu-rusija-2018/sokantni-statisticki-detalji-sta-mislite-koliko-su-reprezentativci-srbije-pretrcali/jjfmmmh

Psihoverzum. (2014, januar 1). *Čiji si ti mali ili teorija socijalnog identiteta*. Retrieved februar 5, 2018, from Psihoverzum: https://www.psihoverzum.com/ciji-si-ti-mali-ili-teorija-socijalnog-indentiteta/

Simons, E. (2015, januar 30). *The psychology of why sports fans see their teams as extensions of themselves*. Retrieved from The Washinton post: https://www.washingtonpost.com/opinions/the-psychology-of-why-sports-fans-see-their-teams-as-extensions-of-themselves/2015/01/30/521e0464-a816-11e4-a06b-9df2002b86a0_story.html?utm_term=.6848295613c1

Stewart, B., Smith, A., & Nicholson, M. (2003). Sport consumer typologies:A critical review. *Sport marketing quarterly, 12*(4), 206-216.

Subošić, D., & Kekić, D. (2012). Stanje i tendencija nasilja na sportskim priredbama u Rebulici u Srbiji 200-2011. *Dopsaj*, 11-12.

Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. *The social psychology of intergroup relations, 33*(47), 74.

Tašković, M. (2016). *TREĆINA SRBIJE ŽIVI OD KLADIONICE Sportske igre na sreću postale jaka privredna grana*. Retrieved from Blic.rs: https://www.blic.rs/vesti/drustvo/trecina-srbije-zivi-od-kladionice-sportske-igre-na-srecu-postale-jaka-privredna-grana/vvg5xm2

Topendsports. (2018, januar 8). *Popular sport fans*. Retrieved from Topendsports: https://www.topendsports.com/world/lists/popular-sport/fans.htm

Gallese,V,; Fadiga,L.; Fogassi, L.; Rizzolatti,G.(1996). Action recognition in the premotor cortex. *Brain (119)*, 593-609.

Wann, D. L., & Dolan, T. J. (1994). Attributions of highly identified sports spectators. *The Journal of Social Psychology, 134*(6), 783-792.

Zec, D. (2016). Kratak osvrt na pojavu fudbalskih navijača u Kraljevini SHS/Jugoslaviji. *Glasnik etnografskog instituta SANU, LXIV*(2), 217-238.

Živković, R. (2014). *Ponašanje potrošača.* Beograd: Univerzitet Singidunum.

https://www.usatoday.com/stori/sports/2015/01/01/daily-fantasy-sports-gambling-fanduel-draftkings-nba-nfl-mlb-nhl/21165279/, pristupljeno datum: 5.9.2018.

https://www.cbsnews.com/news/the-hidden-business-benefits-of-fantasy-football/, pristupljeno datum: 5.9.2018.

# IV

# Segmentacija, targetiranje i pozicioniranje u sportu

Kompanije bi trebalo da zadovolje potrebe svojih potrošača, pa bi time trebalo da se prepoznaju pojedinci sa različitim potrebama i željama i sa različitim pogledima na proizvode i usluge. Na primer, neki navijači kupuju karte kako bi išli da se druže sa prijateljima, a drugi kao nastavak porodične tradicije gde otac, sin i unuk dolaze zajedno da gledaju utakmicu. Kako bi se kreirala kvalitetna marketing strategija potrebno je dobro osmisliti STP strategiju (Segmentacija, Targetiranje i Pozicioniranje) i osmisliti ove tri značajne faze u marketingu. U ovom poglavlju detaljno će biti opisani svaki element STP strategije:

1. Segmentacija
2. Targetiranje
3. Pozicioniranje

## 4.1. SEGMENTACIJA

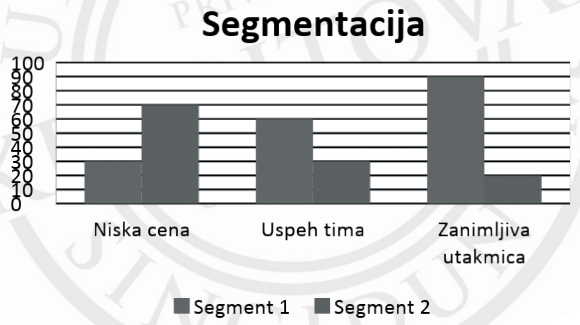
Pojam masovnog marketinga i tretiranje istih potrošača omogućio je razumevanje jedinstvenih potreba grupa potrošača (Shank & Lyberger, 2015, str. 310). U ranijem periodu kompanije su imale samo jednu poslovnu filozofiju: „*One size fits ALL*". Primer bi mogla da bude kompanija *Ford*, sa proizvodnjom samo jednog modela *Fort T* u samo jednoj boji. Sa razvojem potreba kompanija i marketinga mnogi praktičari su počeli da smatraju da je segmentacija jedna od najvažnijih strateških koncepata

koje je uveo marketing. Kao takva, segmentacija je ta koja postavlja potrošača u srce donošenja odluka (Beech & Chadwick, 2010, str. 124) Danas, ona predstavlja jednu od najvažnijih i najkritičnijih aktivnosti ljudi koji se bave marketingom.

Segmentacija tržišta se definiše kao „identifikacija pojedinaca ili organizacija sa sličnim karakteristikama, koje imaju značajne implikacije za određivanje marketing strategije" (Jobber & Fahy, 2006, str. 117).

Recimo da imamo dva segmenta (slika 1) i nekoliko osobina koje su zanimljive različitim segmentima u vezi sa fudbalskom utakmicom. Ovde možemo videti da segment S1 ne misli da je cena toliko bitna. Oni ne mare kolika će biti cena, ali baš vode računa i veoma im je bitan uspeh tima i pobeda i najviše cene da utakmica bude zanimljiva. S druge strane, segment S2 najviše vodi računa da karta bude po niskoj ceni, malo vode računa o tome da li će tim da pobedi, ali najmanje vode računa da li je utakmica zanimljiva. Ako kompanije ne urade analizu segmenta tržišta, onda bi imali prosečne vrednosti za svaki segment i u tom slučaju niko ne bi bio srećan, jer cena ne bi odgovarala segmentu S2, a segment S2 ne bi imao zadovoljene ostale kriterijume (uspeh tima ili zanimljivost).

Slika 1. Primer segmentacije tržišta




### 4.1.1. Kriterijumi za segmentaciju

Pravilna segmentacija podrazumeva upotrebu različitih elemenata i kreiranje posebnih segmenata koristeći te elemente. Glavna podela obuhvata 5 faktora:

1. Geografska segmentacija (svet, zemlje, region, grad, klima);
2. Demografska segmentacija (starost, pol, životni ciklus porodice, obrazovanje);
3. Psihografska segmentacija (životni stil, ličnost, aktivnost, interesovanja, stavovi);
4. Bihevioristička segmentacija – Segmentacija koja se odnosi na ponašanje potrošača (frekvencija kupovine, količina kupovine, lojalnost);
5. Segmentacija prema koristima.

**Geografska segmentacija**

Jedan od načina po kojima se segmentira tržište jeste po geografiji tj. mestu gde potrošači žive.

Lokacija je jednostavna, ali moćna segmentacijska osnova. Na primer, sportski navijači vole da budu lojalni timu iz njihovog grada ili opštine. Međutim nije toliko jednostavno ako imate jake timove u istom gradu: Beograd (Crvena zvezda, Partizan), Mančester (Mančester Siti, Mančester Junajted), Rim (Lazio, Roma) i mnogi drugi.

Geografska segmentacija može biti korisna u pravljenju širokih razlika između lokalnih, regionalnih, nacionalnih i međunarodnih tržišnih segmenata.

Međunarodni marketing i sport su kod globalnih brendova usko povezani. Događaj sezone, finale *NFL* lige takozvani *SuperBowl,* prenosi 180 država i prenosi se na 25 stranih jezika (Krol, 2017).

***FC Real Madrid* i Azija**

*FC Real Madrid* je davne 2003. godine pokrenuo kampanju u kojoj je želeo da testira uspeh u Aziji. Prvi po tom pitanju je bio Mančester Junajted i bio je veoma uspešan. Strategija je bila da se u predsezoni igraju određene pripremne utakmice u Aziji koja bi trebalo da bude ogromno tržište za njih. Međutim, tad, a i kasnije, navijači nisu samo dolazili na utakmice, već i na treninge jer su želeli da vide Bekama, Figa, Zidana, Ronalda i druge zvezde tima poznatom pod imenom *Los Galacticos*.

Prve turneje u Aziji promenile su se u smislu fudbala i prihoda. Klub je zaradio 9 miliona evra od svoje prve turneje, dok je u 2015. godini taj iznos bio 19 miliona evra, plus novčani iznos koji je mogao biti izveden iz publiciteta. Jedan od primera je bio događaj 27. jula 2015. godine gde je 40 000 gledalaca odgledalo prijateljsku utakmicu sa FK Inter Milanom (lokacija Guangzhou Tianhe), ili događaj 30. jula 2015. godine gde je prijateljsku utakmicu sa FK Milanom odgledalo 30 000 gledalaca (Šangaj).

Izvor:

http://www.marca.com/en/2015/07/26/en/football/real_madrid/1437939373.html, pristupljeno datum: 4. 9. 2018.

http://dlscenter.com/dls-real-madrid-kits-logo-url/, pristupljeno datum: 4.9.2018.

https://www.prnewswire.com/news-releases/real-madrids-china-tour-2015-uses-ibeacon-300188137.html, pristupljeno datum: 4. 9 .2018.

Kao što je i ranije rečeno, klima ima ima veliku ulogu u vezi sa sportom i sportskim tržištem. Klasični primeri mogu biti veća potražnja za opremom za surf na Floridi i Havajima i većom potražnjom za skijaškom opremom u Aspenu, Kolorado. Međutim, iako je geografska lokacija veoma bitna za klimu, ako postoji potreba uvek će postojati neka kompanija koja želi tu potrebu da zadovolji. Na primer, iako Atlanta nije podneblje koje odgovara odbojci na pesku, velike količine peska su otpremljene u taj grad u Džordžiji za vreme Olimpijskih igara za prvo takmičenje odbojke na pesku 1996. godine.

**Demografska segmentacija**

Demografska segmentacija predstavlja podelu tržišta prema starosti, polu i porodičnom životnom ciklusu. Segmentiranje tržišta bazirano na demografiji je veoma prisutno iz tri razloga. *Prvo*, ovaj tip karakteristika se lako identifikuje i meri. *Drugo*, podaci o demografskim karakteristikama su lako dostupni i *treće*, demografske karakteristike su usko povezane sa stavovima i načinom ponašanja, kao što to može biti bavljenje sportom, ali i kupovina određenih sportskih događaja (Shank & Lyberger, 2015).

*Pol*

Ako pričamo o polu, marketing stručnjaci traže da se vodi računa o njihovim različitim preferencijama. Istraživanja pokazuju da muškarci i žene vole drugačije stvari i traže tržišnu podelu po toj osnovi. Koji su tradicionalni muški proizvodi, a koji ženski? U SAD kupovina i igranje igrica je postala i ženska aktivnost, a joga i muška aktivnost.

U velikom broju strategija sportskih organizacija bili su samo muškarci, a polako sve više i više se vodi računa i o ženskom polu. Pripadnice ženskog pola su postale presudni faktor i fokus organizacija kao što su *FIFA, NFL, NASCAR, MLB, NBA i NHL*. Njihove strategije se sve više odnose na promotivne napore ka unapređenju ženske publike, što postiže veliki uspeh. Na primer, oko 67 miliona žena smatra se navijačima bejzbola - to je gotovo polovina publike bejzbola u SAD. Osim toga, 37 posto ljubitelja košarke su žene i 44 posto fudbalskih navijača su pripadnice ženskog pola. U stvari, procenjuje se da je 43 miliona žena gledalaca bilo za vreme *Super Bowl,* čineći ga popularnijim od holivudske dodele Oskara. *NFL* je shvatio važnost ženskih navijača i počeo je da razvija strateški plan kako bi ih privukao i zadržao za tradicionalno muški sport. Na osnovu istraživanja koje je sproveo *NFL*, pripadnice ženskog pola ne žele da budu tretirane drugačije od muškaraca.

Međutim, stereotipi se menjaju veoma brzo, gde pripadnice ženskog pola postaju više uključene u svaki aspekt sporta gde sve više žena učestvuje u sportu i sve više žena prati sport. Štaviše, žene sportisti polako postaju ravnopravne sa svojim muškim kolegama (Shank & Lyberger, 2015).

**Fokus na tržište gde je dominantan ženski pol**

Kompanije kao što su *Nike* i *Under Armour* se okreću ka tržištu za proizvode koje kupuju pripadnice ženskog pola. *Nike*-jeva proizvodnja proizvoda za žene porasla je za skoro 12% na 5 milijardi dolara u 2013. godini, što je premašilo ukupni rast kompanije od 9%. Kompanija je uvidela dovoljno mogućnosti na ovom tržištu da je isplanirala porast prihoda od ovog segmenta na preko 7 milijardi dolara do kraja fiskalne 2018. godine.

Kompanija *Nike* nije sama u tome da vidi ženski sport kao ključni izvor rasta za svoj biznis. Ženska atletika smatra se važnim pokretačem rasta prihoda za brojne atletske marke, uključujući *Adidas, Under Armour*. *Nike* i *Under Armour* kreiraju svoje linije proizvoda u pokušaju da uhvate više od tržišta joge i sportskog treninga.

Ovo poverenje podržavaju neke studije, dok se drugi protive tome. Iako se studije razlikuju po tačnim nivoima, većina se slaže da dok su u školi, dečaci i devojčice jednako učestvuju u sportskim aktivnostima. Prema jednom istraživanju Fondacije za ženske sportove u SAD u 2011. godini, više dečaka učestvuje u sportskim aktivnostima u urbanim oblastima nego devojčica. Između 3. i 5. razreda, 80% dečaka u gradskim područjima učestvovalo je u sportu u poređenju sa samo 59% devojčica. Međutim, u prigradskim i ruralnim oblastima razlika je znatno manja, sa 81% devojčica koje učestvuju u poređenju sa 89% dečaka u prigradskim područjima, dok 69% devojčica učestvuje u poređenju sa 73% dečaka u ruralnim područjima. U ukupnom broju, između 3. razreda i 12. razreda, 8 miliona devojčica učestvuje u sportskim aktivnostima u poređenju sa 12 miliona dečaka. Ti rezultati istraživanja doveli su da *Under Armour* veruje da može ostvariti jednake prihode od svojih muških i ženskih odeljenja. Trenutno, *Under Armour* zarađuje oko milijardu dolara godišnje od odeće za muškarace i 500 miliona dolara od ženske odeće.

Izvor:

https://www.forbes.com/sites/greatspeculations/2014/08/26/hov-nike-can-grow-its-womens-business/#41755b933cdf, pristupljeno datum: 6.9.2018.

*Broj godina – starost*

Sledeća strategija segmentacije putem demografije je preko starosnih grupa kojima pripadaju članovi sportskih potrošača. Marketari vole da naprave demografske podele na grupe mlađe od 7 godina, zatim od 8-12, 12-14, 14-18, 18-25, 25-35, 35-45, 45-55, 55-65 i starije od 65 godina.

Deca u mlađim godinama učestvuju u sportu i identifikuju se sa timovima, igračima i sportskim brendovima. Trenutno, mnoge porodice troše najmanje 2 000 dolara godišnje na troškove vezane za sport za svoju decu u SAD. Stoga su prodavci sportskih proizvoda prepoznali snagu dečijeg tržišta. Oni su shvatili da će deca postati navijači i nosioci potrošačkih trošenja u budućnosti. U Velikoj Britaniji, Premijer liga je nedavno objavila besplatne karte za decu mlađu od 8 godina, gde je svrha podsticanja mladih i podrška ideji da se podrži svoj lokalni tim od ranog uzrasta. U sezoni 2016-17 fudbalski klub Crvena zvezda je imao strategiju gde su želeli da omoguće svim đacima dolazak na utakmicu. Svi „školarci" su uz pratnju roditelja mogli celu drugu polusezonu besplatno da gledaju fudbal na južnoj tribini. Dečiji segment takođe raste u značaju za te organizacije, u kontekstu prilagođavanja platformi na kojoj se mladi najviše nalaze. Na primer, *ToysRUs.com* je predstavio novi sajt za sportske proizvode pod nazivom *SportsRUs.com* sa područijem „samo za decu" koji je dizajniran da pomogne roditeljima da biraju sportsku opremu za decu uzrasta od 5 do 12 godina. *NFL* takođe uključuje marketing namenjen deci, sa svojom zvaničnom veb stranicom *NFL* dece, *NFLRUSH.com*. Na primer, na sajtu *NFLRUSH.com* može se pronaći *NFL*-ova kampanja *Play 60.* Kampanja je prilagođena mladima koji su sve aktivniji i zdraviji.

Pored „dece", veoma bitan segment za analizu jeste segment tinejdžera. Prema izveštaju *Kaiser* Fondacije, u poslednjih pet godina došlo je do velikog porasta upotrebe

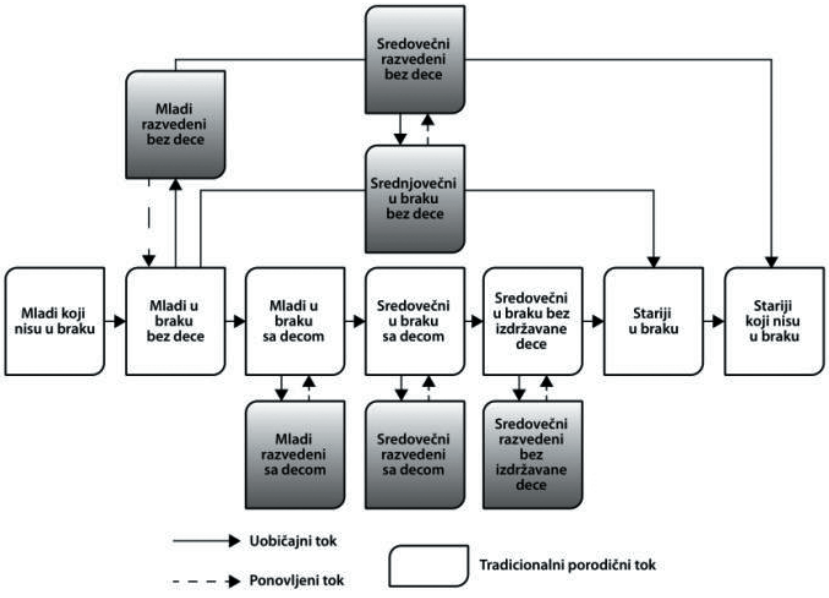
medija kod mladih ljudi. Tinejdžeri danas uživaju u korišćenju tehnologije koja im olakšava povećanu potrošnju. Šta prodavci sportskih proizvoda mogu učiniti da bi bolje razumeli tinejdžere? Kreiranje komunikacije na internetu koja odgovara njihovim obrascima korišćenja interneta, obavezni direktni prenos na mobilnom telefonu, tabletu ili laptopu putem prateće aplikacije.

Još jedno tržište za koje se očekuje da će se povećati neverovatnom brzinom je tržište koje čine ljudi stariji od 55 godina. „Stariji" žele da žive duže i postaju fizički aktivniji. Ovo je sada najveća grupa koja se pridružuje *fitness* centrima, klubovima za trčanje i rekreaciju. Takođe, ova grupa kupuje poklone tinejdžerima, deci i vodi ih na sportske događaje i time predstavlja potencijal na ovom tržištu.

*Porodični životni ciklus*

Porodični životni ciklus bio je koncept razvijen 1960-ih godina koji je opisao kako pojedinci napreduju kroz različite „životne faze" ili faze svog života. Tradicionalni životni ciklus počinje od pojedinca u mladom „singl" periodu. Zatim, pojedinac napreduje kroz faze kao što su mlad, oženjen bez dece; mlad, oženjen sa decom; do, konačno, starije osobe u penziji sa suprugom. Kao što vidite, tradicionalne faze životnog ciklusa porodice su zasnovane na demografskim karakteristikama kao što su godine, bračni status i prisustvo ili odsustvo dece, muža ili žene.

Slika 2. Porodični životni ciklus ( Lamb, Hair, & McDaniel, 2013, str.133 )



Segmentacija sportskih organizacija na osnovu porodičnog životnog ciklusa ima brojne opcije. Da li sportske organizacije žele da se povežu sa mladima ili sa starijim parom koji ima decu, ali žive sa njima kod kuće ili sa porodicom sa malom decom? Sportovi čija popularnost raste, kao što je biciklizam, predstavljaju segment tržišta baziran na fazi životnog ciklusa porodice. Profesionalni sportovi su u protekloj deceniji bili neprijateljski nastrojeni prema porodičnim vrednostima: rastuće cene pojedinačnih karata, pijani navijači i kasno vreme održavanja utakmice. Shvatajući ovo, sportske organizacije pokušale su da obnove interesovanje porodice u sportu i postanu „ zabava za celu porodicu". Sada možete gledati utakmice i u 14h, kao i videti mirniju atmosferu u top 5 fudbalskih liga u svetu *(Premier league, La Primera, Bundesliga, Seria A, Liga 1*).

**Psihografska segmentacija**

Psihografska segmentacija obuhvata sve kriterijume o kojima smo pričali u okviru faktora koji utiču na potrošača kao npr. ličnost, motivi, životni stilovi. Takođe, ovo može biti i element po kojem se može podeliti tržište.

Ovaj tip segmentacije se fokusira na karakteristike koje se fizički ne mogu izmeriti, kao što su vrednosti, interesovanja, životni stil ljudi. Ljudi će kupovati i nositi odeću sa logoom tima nakon što on pobedi, kao i da će biti prisutna veća potrošnja u restoranima nakon pobede lokalnog tima.

Kompanija *Nike* koristi psihološku segmentaciju kako bi ciljala pojedince sa specifičnim načinima života i ličnostima. Za efikasno korišćenje ove varijable kompanija *Nike* cilja na pojedince koji uživaju u sportu. *Nike*-jevi marketing ciljevi su usmereni na stvaranje „ osećaja" koji prevazilazi proizvod. Događaji kao što su „*Nike: Run with Me*", „*Sports Improvement Clinics*", društveni mediji i atletske i neatletske podrške idu daleko u pravcu stvaranja zajednice i osećanja „pripadanja" porodici *Nike*.

Jedan od najkorisnijih metoda jeste istraživanje AIO dimenzija (Aktivnosti, Interesovanja i Mišljenje). Ovo je jedan od najboljih metoda za psihografsku segmentaciju. Pomaže oko formiranja psihografskoh profila, kaže marketaru šta neko voli ili ne voli, koja su njegova ili njena interesovanja i kako njihov proces razmišljanja funkcioniše.

Obično marketari kvantifikuju AIO-e pitanjem potrošača da se slažu ili se ne slažu sa nizom izjava koji odražavaju njihov stil života. Ove izjave mogu da variraju od mere od opšteg interesa u sportu do mera koje se fokusiraju na određeni sport. Mnoge od ovih AIO dimenzija se indirektno ili direktno odnose na sport. Na primer: društveni događaji, rekreacija i proizvodi mogu imati direktnu vezu sa sportom, dok članstvo u klubu, moda, zajednica i ekonomija mogu biti indirektno povezane.

Prikaz najčešće korišćenih AIO izjava tj. na srpskom AIM izjava (Wells & Tigert, 1971) se može videti u tabeli 1.

Tabela 1. AIO

| Aktivnosti | Interesovanja | Mišljenje |
|---|---|---|
| Rad | Porodica | O sebi |
| Hobi | Dom | Društvene teme |
| Društveni događaj | Posao | Politika |
| Godišnji odmor | Zajednica | Biznis |
| Zabava | Rekracija | Obrazovanje |
| Članstvo u klubu | Moda | Privreda |
| Zajednica | Hrana | Proizvodi |
| Kupovina | Mediji | Budućnost |
| Sport | Postignuća | Kultura |

Marketing stručnjaci mogu takođe da urade segmentaciju kombinovanjem stilova života, dobijene preko AIO-a, sa njihovim vrednostima. Ovaj metod se zove VALS, što je akronim vriednosti i načina života (eng. *Values and Lifestyle*) VALS model stavlja potrošače u jedan od devet tipova ličnosti sa devet tipova vrednosti koji su prisutni u njihovim životima. U većini istraživanja izdvajaju se inovatori, mislioci, uspešni, iskustveni, verujući, stremioci, tvorci i ostali. Neki istraživači smatraju da je VALS metoda elegantnija i temeljnija od AIO pristupa.

**Segmentacija koja se odnosi na ponašanje potrošača**

Segmentacija ponašanja se bazira na potrošače: koliko kupuju, koliko često kupuju i koliko su lojalni? Navijače možemo segmentirati na one koji dolaze na svaku utakmicu, one koji dolaze povremeno i one koji uopšte ne dolaze. Promotivna strategija za navijača koji dolazi stalno na utakmice bi trebalo da bude okrenuta ka kupovini sezonske karte, dok bi druga strategija trebalo da ubedi druge navijače da dolaze više na utakmice. Interesantno, u današnjem profesionalnom sportskom okruženju, lojalnost je sve važnija tema. Ključna karakteristika mnogih sportskih tržišta je visok nivo lojalnosti (npr. sa navijačima lokalnih timova), a vrlo malo prelazak između podrške jednog i drugog tima. U takvim slučajevima, prebacivanje može biti između sportskih ili drugih slobodnih aktivnosti, a ne između različitih timova koji igraju isti sport.

*Hunt, Bristol i Bashav* (1999) su kreirali podelu sportskih navijača zasnovanu na elementima lojalnosti. Oni identifikuju pet grupa navijača: privremeni, lokalni, posvećeni, fanatičani i disfunkcionalani (detaljno objašnjeno u Poglavlju 3). Termin doživotnog navijača se već određeni broj godina dovodi u pitanje. Zbog ovoga, navijači se mogu identifikovati više sa pojedinačnim igračima ili čak trenerima (npr. Željko Obradović, Aleksandar Đorđević, Mesi, Kristijano Ronaldo) nego sa timovima.

Prema nekim sportskim marketinškim stručnjacima, pored pobeda, navijači vole da vide poznata lica na terenu. Ovo je istina čak i u timskim sportovima. U fudbalu su navijači možda zabrinutiji za pojedinačne performanse Muhameda Salaha nego za igru tima FK Liverpula. Svakako, marketinški i sportski stručnjaci moraju pratiti ovaj trend smanjenja lojalnosti samom timu.

Kupci se mogu segmentirati i da li mnogo ili malo koriste određeni proizvod ili uslugu, ili je uopšte ne koriste. Utvrđivanje malih ili velikih korisnika, ili onih koji to nisu, može se postići redovnim istraživanjima ili analizom svojih podataka. U praksi se najviše koristi Paretov princip 80-20, gde 20 posto kupaca kreira 80 posto tražnje. Pretvaranje malih korisnika u velike korisnike jeste jedan od glavnih ciljeva izgrađivanja lojalnosti.

***Golden State Wariors* i sezonske karte**

Vest sa zvaničnog sajta:

„Zbog ogromnog interesa, *Golden State Wariors* moraju da izjave da smo prodali sve sezonske karte za sezonu 2017-18. Međutim, kreirali smo listu čekanja koja će omogućiti navijačima da izaberu mesta za sezonske karte, kada postanu dostupne.

**Kako funkcioniše:**

- Plaćanjem 100 dolara dobijate broj za čekanje,
- Vaš depozit će biti priznat na vašu eventualnu kupovinu sezonske karte

**Prednosti liste čekanja prioriteta uključuju:**

- Prioritet u odnosu na opštu javnost za *Warriors* sezonske karte u planiranom *Chase Centru* u San Francisku.
- Pristup *Oracle* Areni, mogućnost prelaska na regularne i post-sezonske igre *Warriors* (kada je to moguće), mini planovi i još mnogo toga.
- 10% popusta na zvaničnim prodavnicama *Warriors tima* i na *Oracle Arena* stranici
- Prioritetni pristup Vip ložama za odabrane regularne igre u *Oracle Areni*"

Zanimljiva informacija jeste da ova lista nije mala. Prema Rovelu, *Golden State* ima preko 32 000 imena na listi čekanja. Prosečna cena je oko 30 000 dolara ne računajući utakmice u *play off*-u.

Izvor:

http://www.nba.com/warriors/tickets/season, pristupljeno datum: 5.7.2018.
https://www.mercurinews.com/2017/02/07/warriors-reportedli-hiking-season-ticket-prices-again/, pristupljeno datum: 5.7.20108.

**Segmentacija prema koristima**

Pored demografije, geografije, ponašanja, tržište možemo podeliti prema koristima koje potrošači traže od proizvoda i usluga. Recimo, kada neko bira patike za trčanje, on ili ona mogu ih birati po tome koliko su udobne.

Ovaj tip segmentacije omogućava da se razumeju razlozi zašto ljudi kupuju i može da pomogne u opažanju poslovnih šansi. Ovo bi trebalo da bude prvi i osnovni metod segmentacija, jer ipak je cilj marketinga da se zadovolje potrebe potrošača.

Najveći proizvođači patika, poput kompanije *Nike*, fokusiraju se na „tražene koristi" za segmentiranje tržišta. U stvari, *Nike*-jeva misija je da svakom atletičaru pruži inspiraciju i inovacije u svetu. Ovo uključuje i elitne sportiste, kao i rekreativce. Neki potrošači žele patiku visokih performansi, dok drugi žele patiku koja više pokazuje znanje o modi (na eng. *Fashion statement*). Drugo, kada je kompaniju *Reebok* kupio *Adidas*, ona se okrenula ka segmentu *CrossFit-a* i zadovoljavanju svih potreba koje ti sportisti imaju.

**Specijalna patika za *crossfit* sa svim poželjnim karakteristikama za ljude koji se bave *crossfitom* - *Reebok Nano 7***

*Nano 7.0.* Ova sledeća generacija *CrossFit* patika zadržava prirodne oblike i stabilnost sportista, a imaju fleksibilnu petu za pokretljivost i stabilnost. Dodatni komad pete stvara prikladan oslonac kako bi se bolje podigao prilikom skakanja.



Koristi: *NanoWeave tech* gornji deo patike ima protok vazduha i udobnost. Anatomska patika je prilagođena prstima, a specifičan dizajn omogućava pokretljivost zgloba; *Ortholite sockliner* za stopalo (jastuk); 360-stepeni TPU omotač za petu za bolju zategnutost patike; kristalizovana gumena podloga prirodno se balansira i stabilnost 0,4 mm pada od pete do poda.

Izvor:

http://www.reebok.com/us/reebok-crossfit-nano-7/BD2829.html, pristupljeno datum 10.10.2018.

### 4.1.2. Koraci za kreiranje uspešne segmentacije

Prilikom odabira segmenta, trebalo bi proveriti i analizirati da li segment odgovara datim kriterijumima.

Prvo bi trebalo uraditi 3 glavna koraka:

**1. Korak – Analiza veličine i mogućnost da se pristupi segmentu**

U ovom koraku je potrebno analizirati veličinu segmenta, proveriti koliki je potencijal za rast i da li je vrednost samog segmenta dovoljna (da li pripadnici ciljne grupe imaju dovoljno novca da potroše). Da bi se ovo uradilo, potrebno je identifikovati element na osnovu kog bi se merila veličina segmenta. Obično se koriste demografski podaci, broj stanovnika i prosečna plata. U slučaju da kompanija izabere segment, trebalo bi da može svojim resursima da zadovolji potrebe potrošača, kao i da stigne da komunicira sa svima.

Jedan od razloga što je demografska segmentacija tako široko rasprostranjena je lakoća sa kojom karakteristike kao što su starost, pol, nivo prihoda i zanimanje mogu biti procenjeni ili izmereni. Psihografske segmente je možda najteže izmeriti zbog složenosti elemenata ličnosti i načina života.

**2. Korak – Analiziranje koliko je kompanija ili sportska organizacija dobra u zadovoljavanju potreba segmenta**

Ovde bi bilo dobro istražiti kakva je pozicija kompanije na tržištu, šta je potrebno uraditi da bi se lako zadovoljile potrebe tog segmenta

**3. Korak – Analiza koliko je lako poslovati na ovom segmentu tržišta**

Ovde bi trebalo analizirati segment putem Porterovih 5 sila (pregovaračka moć kupaca, pregovaračka moć dobavljača, opasnost od novih konkurenata, rivalitet između konkurencije i opasnost od novih supstituta).

Pored ovih koraka Jobber & Fahy(2006) kao i Lamb, Hair, & McDaniel (2013) tvrde da bi svaka kompanija i sportska organizacija trebalo da proveri odabrani segment sa 8 kriterijuma:

1. **Efektivnost** - segment bi trebalo da se sastoji od kupaca čije su potrebe u velikoj meri homogene.
2. **Prepoznatljivost i merljivost** - mora postajati mogućnost prepoznavanja i identifikovanja karakterističnog kupca sa njegovim obrascima ponašanja (npr. tačan broj kupaca po zanimanju, godinama, kao i prosečna platežna moć).
3. **Pristupačnost** - kompanija mora biti u mogućnosi da kreira marketing strategiju za dati segment.
4. **Izvodljivost** - kompanija mora imati resurse za izvođenje date marketing strategije.
5. **Profitabilnost** - segment bi trebalo da bude dovoljno veliki da bi doneo profit kompaniji.
6. **Održivost** - segment mora da bude dovoljno veliki da za njega treba razvijati poseban marketing miks.
7. **Pristupačnost** - potrebno je da postoji mogućnost da sa svojim marketing miksom kompanija dopre do članova segmenta, tj. potrošača.

8. **Reagovanje** - potrebno je da postoje različite reakcije potrošača na različit marketing miks: da je jedna grupa osetljiva na cenu, druga na sam proizvod, treća na način distribucije.

## 4.2. TARGETIRANJE – STRATEGIJA ZA IZBOR CILJNIH TRŽIŠTA

Kada se procene potencijalna ciljna tržišta, potrebno je odlučiti se za samo jedno ili za više ciljnih tržišta. *Ciljno tržište (ciljna grupa) je grupa ljudi ili organizacija za* koje *kompanija kreira, implementira i održava marketing miks koji treba da zadovolji potrebe te grupe.*

Organizacije često postavljaju pitanje: Da li se mora izabrati samo jedan segment? Odgovor zavisi od ciljeva marketinga organizacije i njenih resursa. Ako organizacija ima finansijske i druge resurse za ostvarivanje više od jednog ciljnog tržišta, to čini svako njihovo tržište prioritetnim, potencijalnim tržištem. Tržište koje se razlikuje kao najkritičnije za postizanje ciljeva organizacije smatra se glavnim tržištem. Druga, manje kritična tržišta od interesa nazivaju se sekundarna, tercijarna i tako dalje.

Postoje četiri opšte strategije za izbor ciljnih tržišta: nediferencirano targetiranje, koncentrisano targetiranje, targetiranje više segmenata i kastomizirani marketing.

**1. Nediferencirano targetiranje**

Preduzeće koje primenjuje strategiju nediferenciranog targetiranja je usvojilo strategiju masovnog tržišta,gde gleda tržište kao jednu veliku celinu, bez posebnih i različitih tržišta. Ako se sportska organizacija odluči za ovaj vid strategije, tada je kompanija donela odluku da sve svoje potrošače predstavi kao da su jedan tip i da sa njima komunicira na jedan način. Loš primer za to može biti način komunikacije većine sportskih klubova u Republici Srbiji, a rezultat su prazne dvorane, gde su jedini navijači porodice i prijatelji.

*Prednosti:* Manji troškovi u proizvodnji (jedan proizvod) i manji troškovi za promociju (jedna poruka).

*Nedostatak:* Nemaštovita ponuda je ranjivija na napade konkurenata.

**2. Koncentrisano targetiranje /Fokusirani marketing**

Organizacija koja odabere jednu tržišnu nišu (jedan segment) i koja usmerava svoje marketinške aktivnosti na jedan segment obavlja tzv. fokusirani marketing.

Primer ovog tipa strategije može da bude kompanija *Reebok* i njihova koncentracija na *CrossFit* segment.

***Reebok* i koncentracija na *CrossFit* segment**

U proteklih nekoliko godina, *Reebok* se ponovo pozicionirao u fitnes industriji, a brend je sada popularan u teretanama i među fitnes aktivistima.

*Reebok* je bio poznat kao sportski brend, koji je podržao sportske velikane kao što su Venus Vilijams, *FC Liverpool*, *NFL* i *NHL*. Uprkos naporima kompanije, *Reebok* se konstantno nalazio iza kompanije *Nike* i *Adidas*.

Bio im je potreban novi fokus. Odlučili su se za segment koji je postao izuzetno popularan među pripadnicima generacije X i među milenijalcima. Cilj *CrossFit-a* je bio da razvije visoko uslužnu formu fitnesa. Zaštitne *CrossFit* vežbe obuhvataju pomeranje guma, skokove sa kutija, povlačenje i podizanje tegova, itd. *Reebok* je 2010. godine potpisao ugovor sa *CrossFit-om*, postajući ekskluzivni dobavljač obuće, odeće i druge fitnes opreme.

*Reebok-ova* strategija je dizajnirana da promeni način na koji ljudi percipiraju, definišu i doživljavaju fitnes i da se smatraju najpristupačnijom kompanijom na svetu. Partnerstvo je dovelo do povećanja prodaje, a *Reebok-ov CrossFi*t asortiman proizvoda čini najveći deo kompanije.

*Reebok-ova* evolucija od sportskog do fitnes brenda je odličan primer fokusiranog marketinga, postigavši uspon u industriji fitnesa, dok u suštini obezbeđuje sličan raspon proizvoda.

Izvor:

https://www.referralcandy.com/blog/reebok-marketing-strategy/, pristupljeno datum: 30.6.2018.

Ovde se preduzeće usmerava da razume samo jednu grupu potrošača i brine samo o njihovim potrebama. Problem se desi kada taj segment propadne. Recimo, kompanija krene da promoviše sport majkama sa malom decom, gde je sve u vezi sa dobrom povezanošću, parkingom u gradu i promocijom lokacije gde deca mogu da se bave tim sportom. Međutim, u jednom momentu, grad počne da renovira put i prezentuje informaciju da tu više neće biti parkinga i da će ulice biti raskopane minimum godinu dana. Kako je kompanija samo to radila, u velikoj meri može da propadne sve u šta je ta kompanija ulagala.

*Prednosti:* Lakše se zadovoljavaju potrebe potrošača, lako pozicioniranje, omogućava manjim kompanijama da se takmiče sa većim kompanijama.

*Nedostaci:* Premali segment, veliki konkurenti lako plasiraju proizvode i preuzimaju tržište.

**3. Targetiranje više segmenata**

Postoje preduzeća koja imaju dovoljno resursa da kreiraju poseban marketing miks za više segmenata na tržištu. Za takvu kompaniju može da se kaže da primenjuje strategiju targetiranja više segmenata.

Kompanija *Nike* se u jednom momentu fokusirala na tri tržišta. Tržište za odeću za pripadnice ženskog pola, tržište dresova za mlade *(NBA* i *NFL),* tržište za trkače i celokupnu opremu za njih (Lutz, 2015).

*Prednosti:* Targetiranje više segmenata nudi mogućnost finansijskih uspeha, veći obim prodaje, veće profite, veće tržišno učešće i ekonomiju obima što uzrokuje manje troškove u proizvodnji.

*Nedostaci:* Pored proizvodnje velikog broja proizvoda i velikog troška, takođe može da dođe do kanibalizacije gde novi proizvodi kompanije mogu da smanje prodaju drugih proizvoda iste kompanije.

**4. Kastomizirani marketing**

Ovaj tip strategije se odnosi na prilagođavanje pojedinačnim željama svakog kupca. Potrebno je analizirati da li se dizajniranje pojedinačnog marketing miksa za svakog kupca isplati. Ova strategija je prisutna u Japanu kao strategija masovnog prilagođavanja u automobilskoj industriji, odevnoj industriji, industriji zabave, pa i u industriji sporta.

Na sajtovima *Nike-a* ili *Adidas-a* postoji mogućnosti da svaki potrošač kreira svoju patiku i da u roku od 3 do 5 nedelja dobije svoj dizajnirani proizvod na kućnu adresu.

## 4.3. POZICIONIRANJE

Kompanija je uradila kvalitetnu analizu, razmatrala segmentaciju i odredila ciljna tržišta. Šta je sledeće? Sledeći korak je pozicioniranje.

Pozicioniranje je veoma značajna i komplikovna aktivnosti. Veoma je važno za ljude, jer su konstantno pod uticajem sredstava komunikacije sa preko 1 100 poruka dnevno (Jobber & Fahy, 2006, str. 130). *Pozicioniranje je definisano kao postavljanje sportskog brenda u um potrošača i zauzimanje posebnog mesta u njihovoj svesti i na ciljnom tržištu.*

Međutim, pre donošenja odluke o pozicioniranju treba naglasiti *tri važne tačke*.

Prvo, pozicioniranje zavisi od ciljnog tržišta identifikovanog u prethodnoj fazi odluke o izboru na tržištu. Isti sport se nekad može različito pozicionirati, jer komunicira sa različitim tržištima na drugačije načine. Primer može da bude košarka u SAD gde je odlučeno posebno pozicioniranje za *NBA* i posebno za *WNBA*.

Drugo, pozicioniranje se zasniva isključivo na percepcijama ciljnog tržišta, kako njegovi članovi razmišljaju i koje emocije imaju o sportskom brendu. Ponekad pozicioniranje može biti pogrešno povezano sa mestom gde se sportski proizvod pojavljuje, npr. niža pozicija u radnji za patike ili loša TV emisija gde se proizvod reklamira.

Treće, definicija pozicioniranja odražava njen značaj za sve sportske proizvode. Primer za to može da bude pozicioniranje za *NBA*, gde se vodi računa o pozicioniranju igrača, veb-sajt, tima i samog sporta. Organizacija koja vodi *NBA* ima kontrolisanu komunikaciju i pravila oko pozicioniranja i korišćenja promotivnih materijala.

Prilikom kreiranja strategije pozicioniranja postoje 4 faze:

1. Analiza relevantnih atributa - karakteristika
2. Određivanje potencijalnih prednosti
3. Odabir odgovarajuće prednosti
4. Kreiranje strategije

***Faza 1*** - **Analiza relevantnih atributa**, kao što su: karakteristike koje ima i karakteristike koje želi ciljno tržište sportske organizacije. Ovi atributi mogu biti nematerijalni (zabavna atmosfera na stadionu) ili opipljivi (*VIP* stolice sa sunđerom i grejanjem).

***Faza 2*** - **Određivanje potencijalnih komparativnih prednosti** u odnosu na konkurenciju i određivanje elemenata koji će pomoći da se kompanija diferencira u odnosu na konkurenciju.

Osnove za pozicioniranje i diferenciranje mogu biti različiti:

- Atribut (proizvod se vezuje za karakteristiku proizvoda ili za korist kupca)
- Cena i kvalitet
- Upotreba i primena
- Korisnik proizvoda
- Klasa proizvoda
- Konkurencija
- Emocija
- Zaposleni

***Faza 3*** - **Odabir odgovarajuće prednosti**

***Faza 4*** - **Kreiranje strategije pozicioniranja**

Nakon analize svih kriterijuma za diferenciranje, kompanija treba da odluči da li će se pozicionirati na osnovu jedne karakteristike (*eng. Unique Selling Proposal)* ili će se odlučiti za više.

Marketing stručnjaci smatraju da je bolje da kompanija odabere jednu karakteristiku, jer tako potrošač lakše pamti i povezuje kompaniju i brend. Druga grupa smatra da ako konkurencija hoće da pozicionira isti proizvod kao i data kompanija, kompanija mora odabrati više od jedne karakteristike na osnovu koje će se pozicionirati.

Kada kompanija odredi strategiju, tj. kako će se pozicionirati, ona mora da kreira ***izjavu o pozicioniranju.***

Postoje tri dela izjave o pozicioniranju. Prvi deo se odnosi na pitanje: „Ko je ciljna grupa?"; drugi deo je odgovor na pitanje „Koja je osnova za diferenciranje?" *(eng. Point*

*of Difference - PoD*); treći deo se odnosi na referentni okvir konkurencija/tržište, tj. druge kompanije koje su im konkurencija (*eng. frame of reference )*.

**Izjava o pozicioniranju kompanije *Nike*:**

Izazvati inspiraciju i pokrenuti inovaciju kod svakog sportiste u svetu.

**Ciljno tržište:** svaki sportista

***POD**:* insipracija i inovacija

***Frame of reference*:** svet

Kada kompanija osmisli izjavu o pozicioniranju, potrebno je implementirati marketing miks (4P) i voditi računa o izdvajanju glavne koristi koju kompanija želi da naglasi.

Posle izjave o pozicioniranju kompanija bi trebalo da osmisli ***slogan*** koji će komunikaciju kompanije izdvojiti u odnosu na konkurenciju.

Svaki slogan bi trebalo da bude *dovoljno jasan*, jer ipak komplikovani slogani neće biti upamćeni; zatim bi trebalo da bude *dosledan,* ne bi trebalo da se menja; *uverljivi*, jer ako diferencijalna prednost koja se potencira nije uverljiva za kupce oni će smatrati da su brend, proizvod ili usluga neozbiljni; na kraju, trebalo bi biti *konkurentan*, tj. da sam slogan stavlja organizaciju u bolji položaj u odnosu na konkurenciju.

**Slogani sportskih klubova:**

1. *FC Bayern Munich –Mia san mia (We are who we are)*

*2. FC Barcelona - Més que un club (more than a club)*

*3. FC Liverpool - You'll never walk alone*

4. FK Crvena zvezda - *Zvezda je život, ostalo su sitnice*

Slogani sportskih brendova:

1. *Nike - Just do it*

*2. Reebok - I am what I am*

*3. Adidas - Impossible is nothing - Adidas is all in*

### 4.3.1. Mapa percepcije

*Mapa percepcije je način da se prikaže i analizira percepcija proizvoda uzimajući u obzir dve ili više dimenzija.* Predstavlja jednu od retkih tehnika marketing istraživanja koja pruža direktan doprinos u procesu strateškog marketinga. Omogućava marketing

stručnjaku da proceni snage i slabosti i da kompanija uporedi kupca i konkurenta istovremeno u istoj oblasti.

Mapa percepcije je korisno sredstvo za određivanje pozicije brenda na tržištu. Mapa percepcije daje tri tipa informacija:

Prvo, ove mape ukazuju na dimenzije ili atribute koje potrošači koriste kada razmišljaju o sportskim proizvodima ili uslugama;

Drugo, prikazuju poziciju sportskim organizacijama, gde se nalaze različiti sportski proizvodi ili usluge u određenim konkurentskim dimenzijama;

Treći tip informacije koje pružaju jeste informacija kako se proizvod, usluga ili brend kompanije percipira u odnosu na konkurenciju.

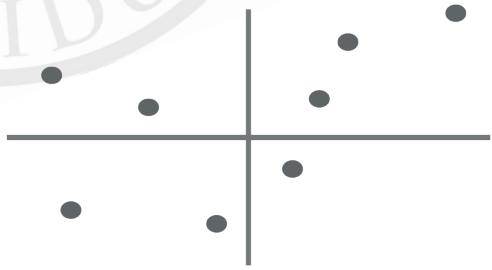
Kada se prikupe svi podaci kreira se mapa koja je, ukratko, vizuelna reprezentacija načina na koji kupci percipiraju brend i njegove konkurente i koja se zasniva na atributima koji su bitni za same kupce.

Da bi se pravilno kreirala perceptivna (tabela 2) potrebno je uraditi sledeće korake (Jobber & Fahy, 2006, str. 132):

1. Identifikovati sve konkurente date organizacije
2. Identifikovati atribute proizvoda ili usluge koje kupci koriste za odabir određenog brenda, tj. šta mora da ima proizvod ili usluga da bi ga potrošač kupio
3. Sprovesti istraživanje u kojem će kupci bodovati konkurenciju, brendove ili atribute datih konkurentskih brendova
4. Prikazati brend na dvodimenzinalnoj mapi

Tabela 2. Mapa percepcije

| Brend | Zabava | Cena |
|---|---|---|
| A | 10 | 10 |
| B | 6 | 6 |
| C | 2 | 7 |
| D | 8 | 8 |
| E | 3 | 5 |
| F | 4 | 2 |
| G | 5 | 4 |



### 4.3.2. Repozicioniranje

Repozicioniranje se odnosi na strategiju izmene percepcije o nekom proizvodu, usluzi ili brendu. Ako kompanija u nekom momentu poželi da promeni imidž, odnosno da ispravi greške u pozicioniranju, trebalo bi da sprovede strategiju repozicioniranja. Prilikom ove aktivnosti kompanije menjaju način na koji potrošači percepiraju brend u odnosu na druge brendove. Repozicioniranje se odnosi na promenu ciljanog tržišta, diferencijalne prednosti ili promenu i jednog i drugog (tabela 3). Kada se radi repozicioniranje, prvo bi trebalo da se zadrži prvobitni proizvod i ciljna grupa, a da se promeni samo imidž. Drugi način bi bio zadržavanje proizvoda, ali i promena ciljne grupe. Kada se menjaju proizvod i ciljno tržište kaže se da kompanija primenjuje „opipljivo repozicioniranje". Na primer: kompanija će targetirati drugi segment tržišta novim asortimanom proizvoda koji zadovoljavaju potrebe novih ciljnih kupaca tj. nove ciljne grupe.

Tabela 3. Vrste strategije repozicioniranja

| | | Proizvod/Usluga | |
|---|---|---|---|
| | | Isti | Različiti |
| Ciljno tržište | Isti | Repozicioniranje imidža | Repozicioniranje proizvoda ili usluge |
| | Različiti | Neopipljivo repozicioniranje | Opipljivo repozicioniranje |

**Repozicioniranje i Formula 1**

Formulu 1 (F1) je 2017. godine kupila *Liberty Media Corporation* za 8 milijardi dolara, na čelu sa *Johnom Maloneom.* Od tada je ovaj sport doživeo veliku promenu. Prvo su novi američki vlasnici otpustili šefa Formule 1 *Bernie Ecclestone-a,* koji je bio na čelu F1 40 godina i zamenili ga novom korporativnom strukturom čiji je cilj bio da se sport prilagodi 21. veku.

Zatim je na poslednjoj trci F1 2017. godine u Abu Dabiju predstavljen novi logo koji će zameniti postojeći model koji je korišćen 23 godine, tačnije od 1993. godine. Njegov prethodnik je pametno osmislio siluetu broja jedan između nagnutog slova „F" i linija brzine nasuprot nje. Za razliku od toga, „F" se u novom logotipu jednostavno formira iz zakrivljene trake sa belom linijom koja prolazi kroz njega, nakon čega sledi linija koja predstavlja broj jedan. Komercijalni šef F1 *Sean Bratches* je rekao da je odluka o promeni logotipa donešena, jer stari dizajn nije bio koristan za savremene digitalne platforme ili reklamne proizvode i opremu.







Uprkos *Bratches-ovoj* preokupiranosti društvenim medijima, nagrada je smanjena za 32% (od ukupno 236 miliona evra 2016. godine do 204 miliona evra 2018. godine). Takođe, ukinut je zaštitni znak Formule 1, tzv. devojke na startnoj poziciji.

„Dok je zapošljavanje ženskih modela praksa u Formuli 1, mislimo da ovo prilagođavanje ne odgovara vrednostima našeg brenda i očigledno je u suprotnosti sa modernim društvenim normama.", dodao je *Bratches.*

„Ove promene se odvijaju zato što globalna preduzeća odlučuju o tome kako bi žene trebalo da budu cenjene i predstavljene u ovom sportu u 2018. godini. One zaslužuju značajno priznanje za njihov rad."

Izvor:

http://www.bbc.com/sport/formula1/42890261, pristupljeno datum 30.5.2018.

**Pitanja za vežbu i diskusiju:**

1. Objasniti segmentaciju kompanije *Nike*.
2. Objasniti strategiju targetiranja kompanije *Adidas.*
3. Zašto je pozioniranje bitno?
4. Kako unaprediti brend repozicioniranjem?

## Literatura

Beech, J., & Chadwick, S. (2010). *Sportski menadžment.* Zagreb: Mate.

Dušanić, S. (2013). *Karakteristike fudbalskih navijača.* Retrieved from Perpetuum mobile - Institut za razvoj mladih i zajednice: http://www.pm.rs.ba/wp-content/uploads/2016/01/Karakteristike-fudbalskih-navijaca-1.pdf

Jobber, D., & Fahy, J. (2006). *Osnovi marketinga.* Beograd: Data status.

Krol, C. (2017). *NFL Super Bowl by numbers.* Retrieved march 9, 2018, from Telegraph: https://www.telegraph.co.uk/american-football/2016/02/24/nfl-super-bowl-by-numbers/

Lamb, C., Hair, F., & McDaniel, C. (2013). *Marketing MKTG.* Beograd: Data status.

Lutz, A. (2015, April 7). *Nike is going after 3 kinds of customers*. Retrieved januar 22, 2018, from Business insider: http://www.businessinsider.com/nike-is-going-after-3-kinds-of-customers-2015-4

Shank, M. D., & Lyberger, M. R. (2015). *Sports marketing: A strategic perspective*. NY: Routledge.

Wells, D., & Tigert, J. (1971). Activities, Interest and Opinions. *Journal of advertising research* , 27-35.

http://www.marca.com/en/2015/07/26/en/football/real_madrid/1437939373.html, pristupljeno datum: 4.9.2018.

http://dlscenter.com/dls-real-madrid-kits-logo-url/, pristupljeno datum: 4.9.2018.

https://www.prnewswire.com/news-releases/real-madrids-china-tour-2015-uses-ibeacon-300188137.html, pristupljeno datum: 4.9.2018.

https://www.forbes.com/sites/greatspeculations/2014/08/26/hov-nike-can-grow-its-womens-business/#41755b933cdf, pristupljeno datum: 6.9.2018.

http://www.nba.com/warriors/tickets/season, pristupljeno datum: 5.7.2018.

https://www.mercurinews.com/2017/02/07/warriors-reportedli-hiking-season-ticket-prices-again/, pristupljeno datum: 5.7.2018.

http://www.reebok.com/us/reebok-crossfit-nano-7/BD2829.html, pristupljeno datum 10.10.2018.

https://www.referralcandy.com/blog/reebok-marketing-strategy/, pristupljeno datum: 30.6.2018.

http://www.bbc.com/sport/formula1/42890261, pristupljeno datum 30.5.2018.

# V
# Marketing istraživanja u sportu

Donošenje pravih odluka je od presudnog značaja za sportske menadžere bilo da planiraju sponzorski program ili traže načine za povećanje popularnosti sportskog kluba. Kao što ste u prethodnim poglavljima pročitali, svaka sportska organizacija i kompanija bi trebalo da bude orijentisana ka tržištu, kupcima i njihovim potrebama kao i razumevanjem samog okruženja. Sve to ne bi bilo moguće bez marketing istraživanja. U narednim redovima biće reči o:

1. definisanju pojma marketing istraživanje
2. vrstama marketing istraživanja
3. procesu marketing istraživanja i svim fazama u njemu

## 5.1. DEFINISANJE POJMA MARKETING ISTRAŽIVANJA

Veliki broj kompanija shvata kako je marketing istraživanje jedan od najbitnijih alata za razumevanje potrošača i zadovoljavanje njihovih potreba (Shank & Lyberger, 2015, str. 94). Marketing istraživanje je poslovna aktivnost koja fokus kompanije stavlja na potrošače, i njihove želje prevodi u svakodnevne poslovne aktivnosti.

„Marketinško istraživanje je sistematski proces sakupljanja, analize i izveštavanja informacija, kako bi se poboljšalo donošenje odluka tokom procesa marketinga" (Beech & Chadwick, 2007, str. 145).

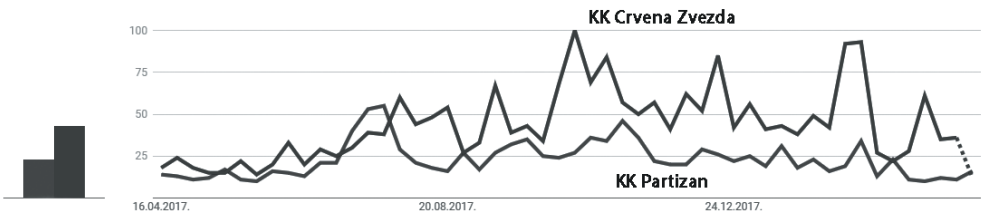
Malo detaljnija definicija marketinškog istraživanja je kreirana od strane Američkog udruženja za marketing: „Proces ili skup procesa koji povezuju potrošače, kupce i

krajnje korisnike na tržištu kroz informacije - informacije koje se koriste za identifikaciju i definisanje marketinških mogućnosti i problema; generišu, rafinišu i procenjuju marketinške akcije; prati performanse marketinga; i poboljšava razumevanje marketinga kao procesa" (AMA, 2004). Istraživanje u sportskom marketingu je sistematičan proces sakupljanja, analize i izveštavanja informacija kako bi se poboljšalo donošenje odluka tokom čitavog strateškog marketing procesa (Shank & Lyberger, 2015, str. 95).

Uopšteni podaci o tržištu uključuju sve informacije koje se odnose na široko okruženje u kojem sport funkcioniše. Kao što su Beech & Chadwick (2007) naveli, sport ne funkcioniše u vakumu, a sportske organizacije moraju razmotriti različite uticaje - uticaj potencijalnih i stvarnih klijenata, uticaj direktne i indirektne konkurencije kao i uticaj šire okoline na njihove marketinške aktivnosti Ako je cilj sportske organizacije uspešno zadovoljavanje potreba tržišta unutar kojeg ona funkcioniše, onda mora uvek razmotriti prethodno navedene uticaje.

Informacije koje se mogu prikupiti kroz marketing istraživanje mogu biti neki podaci kao što su: lokacija gde žive sportski potrošači, koliko oni zarađuju ili koliko imaju godina, pa sve do razumevanja navika u ponašanju sportskih potrošača i načina pozicioniranja same ponude, kao i poruke koje sportske organizacije i kompanije žele da plasiraju. Takođe, sama istraživanja mogu obuhvatati istraživanje u kojem se otkrivaju šanse, trendovi ili pretnje za same kompanije ili sportske organizacije.

Slika 1. Trend pretrage na Google pretraživaču u periodu od 16.4.2017 – 11.4.2018 na nivou celog sveta[1]




Napomena: Plava boja - KK Partizan; Crvena boja – KK Crvena Zvezda

Prilikom organizovanja marketing istraživanja potrebno je voditi računa da se sve tri njene funkcije (uloge)iskoriste. Prva je ***deskriptivna uloga*** koja se sastoji u sakupljanju i predstavljanju dobijenih informacija, druga je ***dijagnostička uloga*** koja se odnosi na objašnavanje zaključaka dobijenih obradom podataka i treća je ***prediktivna uloga*** koja bi trebalo da odgovori na pitanja „šta ako" i pripremi kompaniju za budućnost.

1 https://trends.google.com/trends/explore?q=%2Fm%2F0ds55c,%2Fm%2F0dvtjt, pristupljeno datum 11.4.2018

Istraživanjem možemo doći do odgovora na pitanja kao što su:

- Koji novi proizvodi ili usluge bi bili od interesa za sportske potrošače?
- Kako sportski potrošači razumeju komunikaciju sportske organizacije?
- Koji su najnoviji trendovi na tržištu sporta?
- Kako potrošači dobijaju sportske informacije?
- Šta kupuju sportski navijači?
- Ko su najveći sponzori profesionalnih sportskih liga ili sportskih timova?
- Koliko su zainteresovani navijači prema mom timu, mojim igračima ili prema samom sportu?
- Kako sportski potrošači doživljavaju moj tim, ligu ili događaj u odnosu na konkurenciju?
- Koji je najbolji način promovisanja mog sportskog proizvoda ili usluge?
- Ko učestvuje u sportu i u kojim sportovima učestvuju? Takođe, da li, gde, učestvuju i koliko često?
- Koje su glavne determinante zadovoljstva kupaca?
- Kolika je vrednost koju je potrošač spreman da plati za moj sportski proizvod ili uslugu?
- Kakav imidž ima moj tim, igrač ili događaj?

Generisanjem demografskih, geografskih i informacija o stavovima potrošača, stručnjaci u oblasti marketinga u sportu mogu početi da poboljšavaju iskustva svakog ko prisustvuje, sudi, vidi, učestvuje ili sponzoriše sport. Nakon istraživanja tržišta, to bi moglo dovesti do, na primer, ugradnje boljih sedišta na stadionu, popravke video bima, proširenja asortimana proizvoda koja se prodaje ili uspostavljanja bolje medijske pokrivenosti kao i unapređenje izgleda samog stadiona.

Marketing istraživanja mogu da rade kompanije koje ***eksterno*** obavljaju usluge za sportsku organizaciju, ali i sportska organizacija može imati svoje ***interno*** odeljenje za marketinška istraživanja. U tom odeljenju bi trebalo da bude tim ljudi: ekonomista marketinške orijentacije, matematičar, statističar, informatičar, psiholog, sociolog.

Što se tiče eksternih kompanija koje se bave marketing istraživanjima to mogu biti (Hanić, 2005):

- Agencije za marketing
- Agencije za ekonomsku propagandu (agencije za tržišne komunikacije)
- Reklamni mediji
- Agencije (kompanije, preduzeća) za istraživanje tržišta
- Naučni instituti za tržišna istraživanja
- Drugi naučni instituti koji imaju posebna odeljenja za istraživanja tržišta
- Ekonomski i drugi srodni fakulteti koji u svom sastavu imaju departmane za marketing i istraživanje tržišta

**Kompanija za analizu tržišta Nielsen – Nielsen sports**

Kompanija Nielsen je jedna od najvećih svetskih kompanija koja se bavi istraživanjem tržišta. Ona posluje u više od 100 zemalja. Glavna aktivnost im je merenje TV gledanosti, ali ima veoma širok asortiman usluga kao što je praćenje prodaje robe široke potrošnje, *ad hoc* istraživanja kao i mnoge druge specijalizovane aktivnosti.

U skladu sa tim, osnovali su i *Nielsen Sports* koja se bavi marketinškim istraživanjima u oblasti sporta i sportske industrije. *Nielsen Sports* ima kompletan set usluga za kreiranje uspešnih marketing i medijskih strategija koje nazivaju *Reach, Resonance and Reaction*. Na osnovu niza eksplicitnih i implicitnih pristupa, telefonskih, online istraživanja, istraživanja licem u lice, sofisticirane analize praćenja očiju i praćenja društvenih medija, *Nielsen Sports* pruža i kvantitativno i kvalitativno istraživanje koje pomaže klijentima da bolje razumeju svoje kupce i fanove i da pomogne u izgradnji prilagođenih strategija sportskog sponzorstva.

Nakon što je kupio *Repucom* 2016, *Nielsen Sports* je postao globalni lider u pružanju prilagođenih komercijalnih rešenja za timove, lige, sportske saveze, brendove, emitere i agencije. *Nielsen Sports* je takođe vodeći provajder analitike i uvida u sportskoj industriji, pružajući najpouzdaniji izvor nezavisnih i sveobuhvatnih tržišnih podataka u sektoru i najkompletniji pregled potrošačkih trendova i navika širom sveta.

Podaci i alati *Nielsen Sports* se smatraju standardima na globalnom tržištu sporta. Kompanija ima preko 1 700 klijenata sa jedinstveno moćnim i integrisanim rešenjima koja im pomažu u donošenju pametnijih poslovnih odluka.

Izvor:

http://nielsensports.com/, pristupljeno datum: 24.6.2018.
https://www.danas.rs/ekonomija/kompanija-nielsen-15-godina-u-srbiji/, pristupljeno datum: 25.6.2018.

## 5.2. VRSTE MARKETING ISTRAŽIVANJA

Postoje više podela i vrsta marketing istraživanja putem kojih kompanije dolaze do podataka kako o potrošačima tako i o samom tržištu i konkurenciji. Postoje one koje uzimaju u obzir svrhu istraživanja, druga naučnu utemeljenost, treća samo cilj, ili samo vrste podataka. U narednim redovima izvojene su neke vrste koje su u literaturi najznačajnije.

Aker, Kumar i Dej su u svojoj knjizi „Marketing istraživanja" opisali 3 glavna tipa istraživanja (Aker, Kumar, & Dej, 2008):

- **Programsko istraživanje**: Istraživanje koje se sprovodi kako bi se uspešno razvile različite marketinške alternative kroz segmentaciju tržišta, analizu tržišnih pogodnosti ili istraživanje o stavovima potrošača i korišćenju proizvoda;

- **Selektivno istraživanje**: Istraživanje koje se obavlja kako bi se testirale alternativne odluke, kao što je testiranje novog proizvodnog koncepta, testiranje alternativnih reklama, marketinško predtestiranje, marketinško testiranje, i
- **Evaluativno istraživanje**: Istraživanje koje se izvodi radi ocene uspešnosti određenih programa, uključujući praćenje sećanja na reklamne poruke, studije o korporativnom imidžu i imidžu brenda, kao i merenje zadovoljstva kupaca kvalitetom proizvoda i usluge.

Malhotra i drugi autori su u svojoj knjizi „Marketinško istraživanja: praktična primena" naveli 2 glavne grupe istraživanja: (Malhotra, Hall, Shaw, & Oppenheim, 2006):

1. Istraživanje putem kojih se identifikuje poslovni problem,
2. Istraživanja putem kojih se rešava problem.

**Istraživanje putem kojih se identifikuje poslovni problem** može biti analiza tržišnog učešća, analiza tržišnog potencijala, brend imidž, imidž kompanije, karakteristike tržišta, analiza prodaje, poslovni trendovi, inovativni trendovi.

**Istraživanja putem kojih se rešava problem** mogu biti:

- Istraživanja tržišnih segmenata (osnova za segmentacija, kreiranje profila svakog segmenta itd.);
- Istraživanja vezana za proizvod (testiranje dizajna, testiranje promene ambalaže, testiranje brend repozicioniranja itd.);
- Istraživanja vezana za cene (uticaj cene za odabir benda, cenovne politike, cenovna elastičnost, istraživanje odgovora na promenu cena itd.);
- Istraživanja vezana za promociju (optimalni promotivni mix, odluke vezane za slogan, odluke vezane za odabir medija, efektivnost TV reklame itd.);
- Istraživanja vezana za distribuciju (efikasnost kanala distribucije, profitne margine kanala distribucije, lokacija maloprodajnih kanala itd.).

Takođe, možemo izdvojiti još jednu značajnu podelu, a to je podela na kvalitativna i kvantitativna istraživanja (Aker, Kumar, & Dej, 2008).

**Kvalitativna istraživanja** se odnose na intervjue ili grupne diskusije sa ispitanicima koje karakteriše mali broj ispitanika.

Bitne tvrdnje za kvalitativna istraživanja:

- Usmerena su na prikupljanje, obradu i analizu kvalitativnih podataka;
- Kvalitativni podaci se odnose na osećanja, emocije, utiske, zadovoljstvo, naklonost, stavove i motive;
- Pošto se ovi podaci često teško izražavaju brojčano, nazivaju se „mekim" podacima.

**Kvantitativna istraživanja** se rade na velikom broju ispitanika, koriste se statističke metode za obradu podataka i ne retko daju analize za celu populaciju u vezi sa istraživanjem.

Bitne tvrdnje za kvantitativna istraživanja:

- Usmerena su na prikupljanje, obradu i analizu kvantitativnih podataka, i
- Kvantitavni podaci se odnose na numeričke varijable marketinga, kao što su: cena proizvoda izražena u dinarima, prodaja proizvoda izražena u kg, ulaganje u oglašavanje izraženo u evrima.

## 5.3. PROCES MARKETING ISTRAŽIVANJA

Prilikom organizovanja jednog marketinškog istraživanja potrebno je razumeti celokupan proces. Proces istraživanja obuhvata sledeće korake koji će u narednim redovima biti detaljno objašnjeni:

1. **Utvrđivanje i definisanje problema ili šanse**
2. **Pravljenje plana istraživanja**
3. **Određivanje tipa dizajna istraživanja**
4. **Određivanje načina za prikupljanje podataka**
5. **Definisanje procedure uzorkovanja**
6. **Sakupljanje i analiziranje podataka**
7. **Priprema i predstavljanje izveštaja**

Ono što bi trebalo naglasiti je da se sam proces sprovođenja marketinškog istraživanja ne menja, iako je svaki problem koji se rešava istraživanjem drugačiji. Na primer, FC Real Madrid može angažovati agenciju da uradi marketing istraživanje za razumevanje sportskih navijača ili za razumevanje efikasnih načina promocije za milenijalse. Zatim, svaki korak i faza u istraživačkom procesu su međuzavisni, gde u stvari svaki korak utiče na onaj drugi i definiše planiranje i egzekuciju narednog.

### 5.3.1. Utvrđivanje ili definisanje problema ili šanse

Prvi i najvažniji korak u procesu marketinškog istraživanja na tržištu sporta jeste definisanje problema ili otkrivanje šansi i novih prilika na tržištu. Problem marketinškog istraživanja poizilazi iz potrebe za informacijama: odnosi se na utvrđivanje toga koje informacije su potrebne i načina na koji se one mogu efikasno i efektivno pribaviti. Definicija problema zahteva kombinaciju podataka i procenu vrednosti podataka kao i veoma značajno angažovanje vremena i truda. Cilj marketinškog istraživanja je u tome da se obezbede precizne informacije na osnovu kojih će se donositi odluke za rešavanje problema ili otkrivanje šansi.

Za rešavanje problema su potrebne konkretne informacije. Ako se istraživanje bavi konkretnim problemom ili pokušava da pravilno definiše problem ili poslovnu priliku, onda bi projekat mogao da bude uspešan.

Kako da jedan istraživač identifikuje probleme ili mogućnosti sa kojima se suočavaju sportske organizacije? Na početku, bilo bi korisno održati jedan sastanak. Na ovom sastanku, istraživač bi trebalo da pokuša da sazna što više informacija kako bi bolje razumeo potrebu za istraživanjem.

Neke od radnih aktivnosti tog sastanka bi mogle biti:

- Kratka istorija organizacije za koju se radi istraživanje;
- Predstavljanje istraživanja koje je organizacija uradila u prošlosti, ukoliko ih ima
- Informacije koje organizacija želi i zašto (tj. Šta kompanija planira da uradi sa informacijama kada ih dobije?);
- Ciljna populacija bitna za ovo istraživanje;
- Očekivanja u pogledu vremenskog okvira za istraživanje i troškova sprovođenja istraživačke studije.

**Primer istraživačkih ciljeva na primeru organizacije „Beogradski maraton"**

Cilj istraživanja bio je pružiti informacije koje bi pomogle „Beogradskom maratonu" u planiranju, ocenjivanju i opravdavanju sponzora za njihov glavni događaj.

Konkretno, ciljevi istraživanja bili bi sledeći:

- Identifikovanje koristi vezane za sponzorstva Beogradskog maratona
- Određivanje potrebnih koristi potrošača Beogradskog maratona
- Identifikovanje tržišnih segmenata pratilaca i učesnika Beogradskog maratona
- Kreiranje svih profila navijača i pratilaca Beogradskog maratona
- Ispitivanje stavova navijača prema Beogradskom maratonu i sponzorima Beogradskog maratona.
- Analiziranje efikasnosti sponzorstva za različite vrste sponzorstava Beogradskog maratona (npr. automobil vs. trka).
- Komparativna analiza za sponzorske performanse između različitih vrsta sponzorstva za Beogradski maraton

### 5.3.2. Pravljenje plana istraživanja

U planu istraživanja definišu se pitanja na koja se mora odgovoriti, kako i kada će se podaci sakupiti i kako će biti analizirani. Plan istraživanja je pisani nacrt koji opisuje sve informacije potrebne za vođenje i kontrolu istraživačke studije. Elementi predloga istraživanja uključuju opis studije: istraživanje ciljeva zasnovane na potrebama istraživanja, metodologiji istraživanja, vremenskom okviru i procene troškova.

Kako bi plan i predlog istraživanja bili kvalitetno napisani, potrebno je imati jasno definisan cilj istraživanja. Cilj istraživanja se odnosi na precizno prikazan spisak informacija koji su potrebni. Cilj istraživanja se ustvari odnosi na marketinški problem koji je prilagođen „jeziku" istraživača.

Tri glavna zadatka za definisanje cilja istraživanja odnose se na definisanje 3 stavke:

1. **Istraživačka pitanja** - pitanja čiji odgovori bi trebalo da pomognu rešenju postavljenog problema;
2. **Hipoteza** – mogući odgovor na postavljeno pitanje;
3. **Ograničenja** – faktori koji ograničavaju potpunost celokupnog istraživanja.

Nakon određivanja cilja istraživanja potrebno je napisati plan i predlog istraživanja koji bi trebalo da sadrži sledeće delove:

1. Rezime za rukovodstvo;
2. Svrha i cilj istraživanja;
3. Dizajn istraživanja;
4. Ocena troškova i vremena;
5. Dodaci.

### 5.3.3. Određivanje tipa dizajna istraživanja

Dizajn istraživanja se odnosi na okvir kojim se vodi istraživač kako bi se prikupili i analizirali podaci. Kreira se nakon pravilno definisanog problema istraživanja. Kako je svako istraživanje jedinstveno, potrebno je prilagoditi plan i predlog istraživanja. Sve to je uzrokovalo da postoje 3 glavna tipa dizajna istraživanja: istraživački, deskriptivni i uzročno-posledični dizajn. Tip i priroda dizajna u velikoj meri zavise od željenih ishoda. Svaki od navedenih tipova dizajna istraživanja određuje tip istraživanja. Stoga imamo i 3 tipa istraživanja: eksplorativno, deskriptivno i uzročno-posledično istraživanje.

**Eksplorativno istraživanje**

Eksplorativno istraživanje je izviđajno, uvodno, istraživanje koje se obavlja kada istraživački problemi nisu u potpunosti definisani. Ovakav tip istraživanja se obavlja da bi se kreirao bolji uvid u problem ili bolje definisao problem gde se ustanovljava šta bi trebalo izmeriti i kako najbolje proučiti problem. Na primer: kada bi direktor marketinga nekog košarkaškog kluba znao da je prodaja ulaznica opala, ali nije upoznat sa tačnim razlogom. Ovakav tip istraživanja je na početku orijentisan na kvalitativnu analizu gde se počinje sa intervjuima ili malim grupama. Ovaj tip istraživanja se naziva i preliminarno istraživanje, gde ga neki istraživači smatraju i posebnom fazom istraživanja.

**Deskriptivno istraživanje**

Ako je problem istraživanja jasno definisan, obavlja se deskriptivno ili opisno istraživanje. Desktriptivno istraživanje pokušava da dođe do svih informacija u vezi sa ciljnom grupom odgovarajući na pitanja: ko, šta, kako i koliko često. Ciljna grupa ili populacija od interesa za donosioce odluka mogu biti, na primer, aktuelni vlasnici sezonskih karata, ljudi u geografskoj regiji gde se nalazi sportska organizacija. Karakteristike ciljne grupe u istraživanjima bi mogle da uključuju informacije kao što su: informacije odakle dolaze navijači (geografska oblast), koliko često su učestvovali u utakmicama, kada su najverovatnije prisustvovali utakmicama (vikendom, radnim danima, ili u večernjim časovima), kao i demografske informacije (starost i pol). Ovim tipom istraživanja se analizira celokupno tržišta gde se pruža tačan pregled određenog aspekta tržišnog okruženja.

**Uzročno-posledično istraživanje**

Uzročno-posledična istraživanja su korisna kada su problemi veoma jasno definisani. Konkretnije, uzročno-posledična istraživanja ispituju i dokazuju da je promena vrednosti jedne varijable uticala na vrednost drugih varijabli. Ovo se obično naziva odnosom uzroka i efekta koji bi trebalo da zadovolji tri kriterijuma. Prvi se odnosi na to da se uzrok *desio odmah pre događaja i efekta*, npr. ako se pojavi TV reklama u ponedeljak, merio bi se nivo prodaje u utorak i sredu. Drugi se odnosi na postojanje *stepena povezanosti*, gde se meri npr. da li su direktno i koliko povezani troškovi oglašavanja i prodaja sezonskih karata. Treći kriterijum se odnosi na *tzv. „ lažne"* korelacije. Iz tog razloga je potrebno eliminisati sve moguće uzročne faktore. Na primer: povećanje broja dolazaka na utakmice može biti zbog kvaliteta utakmice, oglašavanja,vansportskih događaja ili cena ulaznica.

### 5.3.4. Određivanje načina za prikupljane podataka

Sledeći korak u procesu istraživanja je određivanje tipa potrebnih podataka za istraživanje i određivanje tehnika za njihovo sakupljanje. Postoje dva tipa podataka: primarni i sekundarni podaci i odgovarajuće tehnike prikupljanja. Kao i u dva prethodna koraka i treći korak je usko povezan za kvalitetom prva dva. Ako je problem istraživanja nekvalitetno definisan i dizajn istraživanja nije određen adekvatno, onda se definisanje tipa podataka i tehnika istraživanja moraju još podrobnije odrediti.

Pre nego što počnemo sa analizom tipa podataka, važno je napomenuti da bi svako kvalitetno istraživanje, trebalo da ima sakupljene i uključene sekundarne i primarne podatke. Po pravilu svako istraživanje bi prvo trebalo da se započne sa prikupljanjem sekundarnih podataka, pa tek posle treba krenuti sa prikupljanjem primarnih podataka.

#### 5.3.4.1. Sekundarni podaci

Sekundarni podaci su podaci koji su prikupljeni za neko drugo istraživačko pitanje ili problem, ali se mogu koristiti i za početak razjašnjavanja početnog istraživačkog pitanja. Oni su sakupljeni pre započetog istraživanja i mogu se pronaći interno (unutar organizacije) ili eksterno (spoljašnji izvori).

Prednosti sekundarnih podataka ogledaju se kroz manje angažovanje finansijskih sredstava, niže troškove, manje utrošenog vremena. Ponekad mogu biti i precizniji i objektivniji od primarnih podataka. Nedostatak sekundarnih podataka se prvenstveno odnosi na to što su prikupljeni za neku drugu svrhu i rešavali su drugi istraživački problem, zatim nije bilo kontrole od strane istraživača i mogu biti u neodgovarajućem obliku, zastareli i neprecizni.

**Interni podaci** mogu biti podaci o prisutnosti utakmicama, podaci o prodaji dresova iz prethodne godine ili rezultati ranijih studija o zadovoljstvu sportskih potrošača u vezi sa sportskim proizvodima koje su kupovali.

**Eksterni podaci** se mogu pronaći iz izvora kao što su:

1. Publikacije nacionalnih i međunarodnih organizacija;
2. Publikacije statističkih zavoda;
3. Izveštaji privrednih komora;
4. Monografije, knjige, doktorske disertacije, magitarske teze;
5. Novine, stručni članci;
6. Akademski članci
7. Eksterne agencije za istraživanje tržišta.

Prilikom pretrage za kvalitetnim istraživanjima iz oblasti marketinga u sportu mogli bi se koristiti podaci sa sledećih web sajtova:

1. Agencija za privredne registre – http://www.apr.gov.rs/ - u vezi sa finansijskim podacima svih organizacija koje posluju u Republici Srbiji;
2. https://scholar.google.com/ - akademska istraživanja
3. https://www.academia.edu/ - akademska istraživanja
4. https://www.researchgate.net/ - akademska istraživanja
5. https://www.statista.com/ - sajt za statističke svetske podatke
6. https://www.footballbenchmark.com/ - Web sajt dela kompanije KPMG koji se bavi sportom
7. http://news.gallup.com/poll/1705/Football.aspx - Gallup istraživanja
8. https://www.espnfrontrow.com/ - ESPN istraživanja i podaci
9. http://www.sponsorship.com – najpoznatija kompanija koja se bavi istraživanjem sponzorstava.

Svetski poznati akademski *časopisi:*

- *European Sport Management Quarterly;*
- *International Journal of Sport Management, Recreation and Tourism;*
- *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship;*
- *Journal of Advertising;*
- *Journal of Services Marketing;*
- *Journal of Sport & Tourism;*
- *Journal of Sport and Social Issues;*
- *Journal of Sport Behavior;*
- *Journal of Sport Management;*
- *Journal of Sport Tourism;*
- *Sports Business Journal;*
- *Sport Management Review;*
- *Sport Marketing Quarterly*
- *The Journal of Intercollegiate Athletics;*
- *The Journal of Sport.*

Domaći akademski *časopisi:*

- Marketing;
- *Serbian Journal of Sports Sciences;*
- Sport - *Science & Practice;*
- *Facta Universitatis, Series: Physical Education and Sport;*
- Fizička kultura.

Takođe, dobre primere iz prakse možete čuti i na raznim stručnim konferencijama. Jedna od kvalitetnijih se održava u Sloveniji pod nazivom Sporto konferencija.

**SPORTO – međunarodna konferencija za marketing i sponzorstvo u sportu**

SPORTO je jedna od vodećih konfrencija u Evropi za marketing i sponzorstva u sportu. Godišnja međunarodna konferencija okuplja ključne aktere iz ove industrije od 2004. godine.

SPORTO povezuje brendove, sportske objekte, agencije, organizatore događaja, sportiste, studente i druge zainteresovane za predstavljene teme. Gostujući govornici uključuju vodeće stručnjake iz kompanija koje su sponzori, oblasti komunikacije, digitalnog marketinga, društvenih mreža, organizacije događaja, izgradnje branda, angažovanja navijača kao i drugih oblasti industrije sa jednim ciljem - korišćenje moći sporta.




Izvor:
http://sporto.si/en-us, pristupljeno datum: 22.6.2018

Kako u velikom broju slučajeva marketinški problem ne može da se reši samo na osnovu sekundarnih podataka, istraživači uključuju i primarne podatke.

### 5.3.4.2. Primarni podaci

Primarni podaci su originalni podaci, sakupljeni po prvi put za potrebe konkretnog istraživačkog problema. Oni se mogu prikupiti posmatranjem, ispitivanjem i eksperimentisanjem. Postoji veliki broj tehnika za prikupljanje primarnih podataka, a mi ćemo izdvojiti neke i predstaviti njihove prednosti i mane:

1. Dubinski intervju,
2. Fokus grupa,
3. Posmatranje - Opservacija,
4. Projektivne tehnike,
5. Eksperiment,
6. Ankete.

***Dubinski intervju***

Predstavlja jednu od najpopularnijih tehnika za prikupljanje podataka kako bi se rešio istraživački problem. Predstavlja razgovore „jedan na jedan" i obično su to nestruktuirani razgovori u periodu između pola sata i sat vremena. Cilj je da se kroz razgovor za ispitanikom razume šta vole ili ne vole, da se kroz postavljanje potpitanja dođe to kvalitetnijih odgovora. Postoje takođe i struktuirani intervjui i u njima osoba koja vrši intervju ima unapred pripremljena pitanja i vodi razgovor kao po scenariju. Na primer, kroz razgovor sa profesionalnim sportistima može se doći do odgovora koji

bi proizvod promovisali ili ne, ili šta im prija ili ne. Kroz takve „opuštene razgovore", može se doći do kvalitetnih podataka kako bi se uradila odlična analiza karakteristika osobe koja bi mogla da bude sponzorisana od strane neke kompanije. Takođe, kroz ove odgovore može se doći do jasnije slike u vezi sa istraživačkim pitanjem ili problemom.

**Primer dubinskog intervjua sa ispitanikom**

1. Da li trenirate?
   - 1.1. Navike treniranja?
     - kada ste krenuli da trenirate?
     - koji su ciljevi za budućnost?
     - da li ima nešto sto biste popravili u vašoj rutini za treniranje?
     - da li ima nešto što biste promenili u vašoj opermi?
   - 1.2. Objasnite mi šta ste radili proteklih 6 meseci u vezi sa nekom fizičkom aktivnošću
   - 1.3. Kako su prošla 3 meseca bila drugačija od ostalog perioda?
   - 1.4. Šta mislite da će biti drugačije u vašem vežbanju sledeće godine?
2. Proizvod
   - 2.1. Objasnite mi šta mislite da kupite u narednom periodu od sportske opreme.
   - 2.2. Kako kreirate listu želja sportskih proizvoda?
   - 2.3. Šta mislite kako će se promeniti ova Vaša lista u budućnosti?

Jedna od glavnih prednosti dubinskih intervjua jeste mogućnost anketara da utiče na ispitanika i da ga pokrene ka kvalitetnijem odgovaranju na pitanja, jer oni mogu u datom momentu da utiču na povećanje interesa kod ispitanja kako bi oni što kvalitetnije učestvovali u istraživanju. Dobri su za dublje propitivanje u vezi sa složenim pitanjima i zadacima. Takođe omogućavaju potpunije odgovore na otvorena pitanja.

Najveći nedostatak dubinskih istraživanja može biti vreme koje je potrebno za obavljanje svakog intervjua. Može se desiti da anketari nisu u potpunosti posvećeni samom ispitivanju gde onda njihovo ušešće može da bude loš faktor i da dovede do smanjenja kvaliteta odgovora.

**Fokus grupe**

Još jedna popularna tehnika za prikupljanje primarnih podataka je prikupljanje podataka putem fokus grupe, gde se dolazi do odgovora na pitanja o mišljenjima, stavovima, iskustvima i osećanjima, idejama, pa čak i reakcijama članova ciljne grupe. Ona se odnosi na diskusiju 6-12 ljudi na zajedničku temu, koja se vodi kroz nekoliko unapred određenih pitanja. Svaka tema ima svoju povezanost sa istraživačkim pitanjima i problemima, gde bi svaku fokus grupu trebalo da vodi objektivni moderator.

Učesnici u samim fokus grupama moraju biti relevantni za sam brend, proizvod, uslugu ili kompaniju. Broj fokus grupa zavisi od samog istraživačkog problema, ciljeva istraživanja ili tipa članova ciljne grupe. Na primer, kada je FK Juventus menjao logo, organizvano je nekoliko fokus grupa gde su navijači iz raznih ciljnih grupa davali svoje mišljenje o novom logou.

Slika 2. Logo FK Juventus[2]




**Posmatranje - Opservacije**

Predstavlja tip istraživanja koji se zasniva na posmatranju šta ljudi rade, gde se prati šta oni rade, kakvi su im obrasci ponašanja. U ovom tipu istraživanja, ne komunicira se sa ispitanicima niti se oni ispituju i nije potreban anketar.

Posmatranje (posmatrajući šta ljudi rade) čini se očiglednim načinom sprovođenja istraživanja u psihologiji. Međutim, postoje različiti tipovi opservacionih metoda i trebalo bi razlikovati :

1. Kontrolisane opservacije ili Prirodne opservacije

   Kontrolisana se obično obavljaju u laboratorijama gde se kontrolišu svi faktori i uslovi u samom istraživanju. U prirodnim istraživanjima posmatraju se ispitanici u svom normalnom okruženju. Na primer, mogu se posmatrati ispitanici kada uđu u jednu sportsku radnju- kako se šetaju, koje brendove gledaju i kako se ponašaju u samoj radnji.

2. Skrivena ili javna opservacija

   Skrivena opservacija se odnosi na posmatranje gde ispitanici nisu svesni da su posmatrani od strane istraživača. Jedan od tipova može biti tehnika *Tajnog kupca (Mystery Shopper)*, gde određena osoba dolazi u radnju i na primer traži da kupi

2 https://www.mirror.co.uk/sport/football/news/new-juventus-crest-more-just-9643877, pristupljeno datum:22.4.2018.

određene patike. Ta osoba bi trebalo da zapisuje i evidentira ponašanje prodavaca prema kupcima i način njihovog ophođenja tokom samog čina prodaje. Drugi tip je javna opservacija, gde se ispitanicima saopštava da se snimaju i da se njihovi pokreti i ponašanje prati.

**Projektivne tehnike**

Primarni podaci se mogu prikupiti i putem projektivih tehnika. One se koriste kada ispitanici neće ili nisu u mogućnost da daju smislene odgovore na postavljeno pitanje. Ovim načinom se omogućava da ispitanici projektuju svoja osećanja, stavove ili motivacije na drugačiji način. Projektivne tehnike mogu biti asocijacije reči, test nedovršenih rečenica, tumačenje slika, igranje uloge ili tehnika treće osobe.

**Primer projektivne tehnike na brendu Adidas**

***Asocijacija reči***

Šta ti prvo padne na pamet kad kažeš Adidas?

***Testovi nedovršenih rečenica***

Adidas je kompanija koja _____

Kada se šetam gradom i vidim Adidas radnju ja bih _____

***Tumačenje slika***



Objasnite šta vidite na ovoj fotografiji.

Koji brendovi Vam padnu na pamet kad vidite ovu fotografiju?

***Tehnika treće osobe***

Kako bi vaši prijatelji ili komšije reagovali kada bi im neko poklonio Adidas patike?

***Igranje uloge***

Kako biste se Vi ponašali kada biste bili u situaciji da morate da vratite Adidas patike koje su pukle posle 5 dana nošenja? Koji bi bili vaši koraci? Šta biste rekli?

**Ekperiment**

Eksperiment je tip uzročno-posledičnog istraživanja. U eksperimentu se manipuliše sa jednom ili više varijabli, dok su drugi faktori konstantni i zatim se meri uticaj njihove promene. Variable koje se menjaju nazivaju se zavisne varijable, a one koje

se ne menjaju nazivaju se nezavisne verijable. Dobro kreiran eksperiment bi trebalo da prikaže iste rezultate svaki put kad se ponovi. Promenama određenih varijabli se testira njihova povezanost i uzročnost. Na primer, može se promeniti boja u logou i ispitati da li promena boje u logou menja percepciju brenda. Takođe, može se analizati promena dresova ili prodaja jednog igrača i njihov uticaj na prodaju sezonskih karata.

**Ankete**

Ankete predstavljaju tip tehnike prikupljanja primarnih podataka. Putem njih se dolazi do podataka: ko, šta, gde, koliko često, potrošači sprovode određeno ponašanje koje odgovara ili ne odgovara sportskoj organizaciji. U velikom broju slučajeva ankete se koriste za deskriptivna istaživanja. Možemo izdvojiti 2 tipa anketa: prvi tip, gde anketar unosi odgovore u anketu i drugi tip, koji se odnosi na ankete za samopopunjavanje. U onima gde anketar sam unosi odgovore, on do odgovora može doći putem razgovora jedan na jedan u kući, na ulici, tržnom centru ili kancelariji ispitanika, dok u anketama za samopopunjavanje može biti putem pošte ili online.

Prilikom kreiranja ankete potrebno je dobro osmisliti i kreirati upitinik kako bi se došlo do kvalitetnih odgovora. Cilj je osmisliti anketu kako bi ispitanici pružili najbolje informacije za anketara. Kako ispitanici dobrovoljno učestvuju u anketi i izdvajaju svoje vreme, potrebno je voditi računa da se ne kreira previše komplikovana anketa i da se ne vrši preterani pritisak nad njima prilikom davanja odgovora. Prilikom kreiranja, potrebno je ispoštovati 6 koraka u kreiranju upitnika:

**Korak 1.** Odrediti koje su informacije potrebne, tj. koji su ciljevi istraživanja. Ciljevi istraživanja su korisna polazna tačka u dizajniranju upitnika, jer oni ukazuju na široku temu o kojoj će se govoriti;

**Korak 2.** Odrediti način prikupljanja odgovora. Može se prikupiti putem pošte, telefona, e-pošte, online ili ličnog intervjua;

**Korak 3.** Odrediti redosled pitanja. Postoje tri grupe pitanja: pitanja eliminacije, pitanja kvalifikacije i glavna anketa. U pitanjima eliminacije se izbacuju odgovori onih ispitanika koji ne daju odgovore, na primer onih koji rade u odeljenju marketinga. U pitanjima kvalifikacije, ispitanici se kvalifikuju tako što se odgovorima određuje pripadnost ciljnoj grupi. U pitanjima glavne ankete dobijaju se odgovori koji rešavaju istraživačka pitanja i problem. Ovde bi korisno bilo da se prvo postavljaju pitanja o ponašanju pa tek onda o stavovima;

**Korak 4.** Odrediti formu odgovora gde istraživač može odabrati pitanja koja mogu imati dihotomne odgovore (2 ponuđena odgovora), politomna pitanja (gde ima više ponuđenih odgovora) i otvorena pitanja gde je ispitanicima dozvoljeno da pišu sve što im padne na pamet u vezi sa pitanjem;

**Korak 5.** Odrediti tačnu formulaciju pitanja gde je potrebno voditi račina da pitanja ne budu suviše dugačka, da ne budu dvosmislena. Takođe ne bi trebalo da budu teška za odgovaranje i ne bi trebalo da budu sugestivna i pristrasna. Ne podrazumeva se da ispitanik zna sve o temi;

**Korak 6.** Predtestiranje upitnika i ispravljanje nedostataka je naredni korak koji sledi nakon završetka upitnika. Sada se testiraju pitanja da li će možda biti nekih problema prilikom odgovaranja i razumevanja samih pitanja, kao i potrebno vreme za popunjavanje. Ovde se proverava još jednom da li je upitnik logičan, da li u uputniku ima grešaka i da li se u upitniku testira ono što je cilj istraživanja.

**Primeri pitanja i delova ankete**

- UVOD

.....U ovoj anketi nema tačnih i netačnih odgovora. Molim Vas da slobodno izrazite Vaše mišljenje o pojedinim pitanjima. Podaci su poverljivi, i koriste se za obradu i analizu ukupnih rezultata svih ispitanika....

- Pitanja koja bi mogla biti u upitniku:

**Otvorena pitanja :**

- Navedite brendove sportske opreme koji vam prvi padnu na pamet?
- Šta vam prvo padne na pamet dok gledate utakmice Lige Šampiona u fudbalu?

**Zatvorena pitanja sa ponuđenim odgovorima**

**1 grupa pitanja**

Da li navijate za Fudbalski klub Čukarički?

- Da Ne

**2 grupa pitanja**

Molimo vas da nam date informacije o prisustvu utakmici na kojoj ste bili. U kom delu stadiona ste sedeli?

- Istok
- Zapad
- Sever
- Jug

**3 grupa pitanja**

Koliko često gledate TV kanal Sport klub?

- Svaki dan,
- 5-6 puta nedeljno,
- 2-4 puta nedeljno,
- 1 nedeljno,
- Manje od 1 nedeljno,
- Nikad

**4 grupa pitanja**

Molimo vas da rangirate čije mišljenje najčešće koristite prilikom odabira patika za trčanje? Rangirajte od 1(najviše koristim) do 5 (najmanje koristim).

- roditelji, prijatelji, društvene mreže

**5 grupa pitanja**

Molimo vas selektujte koji od navedenih izvora informacija koristite za kupovinu sportske odeće online?

- lične savete roditelja
- vesti sa interneta,
- savete sa youtube-a,
- razgovori sa prijateljima
- analize sa interneta,
- nijedan od ponuđenih odgovora

### 5.3.5. Definisanje procedure uzorkovanja

Nakon što je kreiran instrument za prikupljanje podatka (na primer upitnik) sada je potrebno odrediti onu populaciju (ciljnu grupu) na kojoj bi trebalo uraditi istraživanje. Kako u velikom broju slučajeva nije moguće obuhvatiti sve članove jedne populacije (preveliki broj članova, veliki troškovi), biraju se određeni članovi populacije koji bi bili reprezentativni da prikažu celokupnu populaciju. Ovaj proces odabira uzorka iz celokupnog skupa se naziva **uzorkovanje.**

Svaki uzorak bi trebalo da reprezentuje ciljnu populaciju, da bude dovoljno veliki kako bi rezultati bili pouzdani i da ima iste elemente i osobine kao populacija (svi članovi grupe). Da bi se dizajnirao efektivan i efikasan uzorak, na raspolaganju su različite tehnike uzorkovanja. Tehnike uzorkovanja obično su podeljene u dve kategorije, pa stoga postoje: neslučajni (neverovatnosne metode) uzorci i slučajni (verovatnosne metode) uzorci.

***Neslučajno uzorkovanje***

U neslučajnom uzorkovanju ispitanici se ne biraju slučajno, već su namerno odabrani. Neki su bili na pravom mestu u pravo vreme, ili su poznanici nekog ko radi istraživanje ili je u pitanju nešto drugo. U ovom tipu uzorkovanja, jedinice skupa nemaju poznatu verovatnoću izbora. Vrste neslučajnih uzoraka mogu biti uzorci na bazi stavova koje imaju ispitanici, uzorak kreiran po principu „ grudve snega“ (eng. snowball effect), prigodan uzorak i kvotni uzorak. Na primer, istraživački projekat ima cilj da proceni stav navijača košarke u Republici Srbiji. Upitnici su podeljeni samo studentima, jer je u tom momentu istraživanja anketar mogao odmah njima da podeli upitnike.

***Slučajno uzorkovanje***

Slučajno uzorkovanje podrazumeva da se za svakog ispitanika u uzorku unapred zna verovatnoća da će biti izabran u uzorak. Ovim načinom se uvećavaju šanse da uzorak bude reprezentativan i da su odgovori i rezultati pouzdaniji. Vrste slučajnog uzorkovanja mogu biti: prost slučajan uzorak, stratifikovan uzorak, klaster uzorak, sistemski uzorak, višeetapni uzorak. Na primer, može biti sprovedeno istraživanje vezano sa srednjoškolce u jednoj školi. Svi učenici postoje u elektronskoj evidenciji i na osnovu određene formule gde se tačno može izračunati verovatnoća, biraju se ispitanci koji bi trebalo da daju odgovor na pitanje da li se bave sportom i u kojim aktivnostima učestvuju.

Nakon definisanja tipa uzorkovanja, istraživači bi trebalo da *odrede veličinu uzorka*, tj. broj ispitanika koje bi trebalo uključiti u istraživanje. Određivanje veličina uzorka je komplikovan proces, zasnovan na kombinaciji preciznosti, cilja interesovanja, vremena i količine dostupnih finansijskih sredstava. Kako bi uzorak bio što precizniji i pouzdaniji, neophodna je prava veličina uzorka. Takođe, pored veličine bitna je i *homogenost populacije* koja se istražuje. Bitno je naglasiti da veličina i struktura uzorka zavisi od *konteksta istraživanja*, uključujući ciljeve istraživača i predložene analize kao i tip istraživanja koje se radi (na primer, deskriptivno ili uzorčno-posledično). U nekim knjigama marketinga navodi se da je 30 ispitanika dovoljan broj za jedan uzorak, ali ovo nije univerzalan broj za svako istraživanje.

Kako biste odredili pravi broj za vaš uzorak mogu se koristiti kalkulatori koji postoje online i koji mogu biti od pomoći:

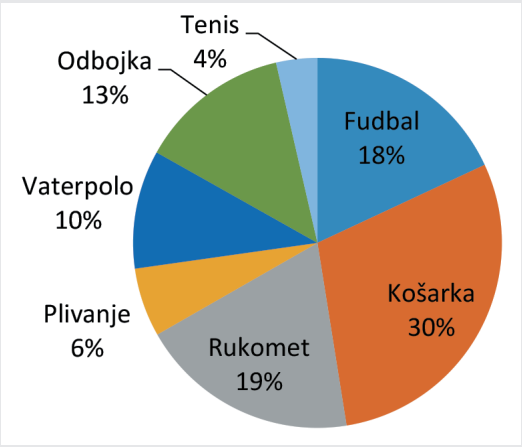
1. http://www.stat.uiowa.edu/~rlenth/Power/index.html
2. http://www.raosoft.com/samplesize.html

### 5.3.6. Analiza podataka

U sledećem koraku, nakon prikupljanja podataka, potrebno je pripremiti podatke za obradu. Ovde se prvo radi *uređivanje podataka*, jer se može desiti da nedostaju odgovori ili da se mogu javiti i druge nepravilnosti prilikom odgovaranja. Zatim se radi *kodiranje* gde se dodeljuju numeričke vrednosti ili kodovi koji predstavljaju specifičan odgovor na određeno pitanje. Na primer: 1 – Uopšte se ne slažem, 2 – Ne slažem se, 3 – Niti se ne slažem, niti se slažem, 4 – Slažem se, 5 – Veoma se slažem. Ovde se u analizi podataka može izračunati frekvencija pojavljivanja određenih odgovora (tzv. distribucija odgovora), aritmetička sredina, medijana, standardna devijacija. Takođe, može se izračunati korelacija određenih odgovora, linearna regresija ili multivarijaciona analiza kao i t test ili chi-kvadrat test.

**Primer pitanja 1- Frekvencija odgovora na temu**

Pitanje: Koji ste sport trenirali u mladosti?




Rezultati ove analize pokazuju da su ispitanici najviše trenirali košarku (30 procenata), rukomet (19 procenata) i fudbal (18 procenata) u mladosti, a najmanje tenis (4 procenta) i plivanje (6 procenata).

**Primer pitanja 2 - Pitanje gde se izračunava aritmetička sredina (deskiptivna analiza)**

| Pitanje: Kada imam slobodnog vremena odmah idem da trčim | | |
|---|---|---|
| | M | Ž |
| 1 - Uopšte se ne slažem | 35 | 53 |
| 2 - Ne slažem se | 28 | 32 |
| 3 - Niti se slažem niti se ne slažem | 178 | 158 |
| 4 - Slažem se | 111 | 90 |
| 5 - Veoma se slažem | 101 | 68 |

Ovo je primer dvosmerne tabele gde se može videti poređenje mušaraca i žena u vezi sa željom za trčanjem. Aritmetička sredina odgovora za muškarce je 3,84, a za žene 3,67. U rezultatima se vidi da će muškarci verovatnije ići na trčanje kada imaju slobodno vreme nego pripadnice ženskog pola, ali da razlika nije velika. Ovo implicira da je potrebno sprovesti još neko istraživanje u budućnosti kako bi se razumeli razlozi datih odgovora.

### 5.3.7. Priprema i predstavljanje izveštaja

Poslednji korak istraživačkog procesa je priprema završnog izveštaja i predstavljanje rezultata. Obično je izveštaj namenjen top menadžmentu sportske organizacije, međutim ima i druge ciljne publike koja bi želela da čuje rezultate istraživanja. Prezentovanje samih rezultata može biti pisanim putem i usmeno, putem prezentacije. Prilikom kreiranja izveštaja potrebno je voditi računa da se odredi ciljna publika za sam izveštaj, gde se mora voditi računa o znanju same publike.Na primer, menadžeri sportskih organizacija ne razumeju naprednu statistuku, a u izveštaju su sami brojevi bez konkretnog objašnjenja u vezi sa njihovim značenjem. Potrebno je voditi računa da se svi podaci potrebni za ciljnu grupu nađu u izveštaju, ali da ih ne bude previše. Ipak, izveštaj nije enkciklopedija. Takođe napominjemo da su pismeni izveštaji detaljniji nego usmeni. Još jedna bitna stavka prilikom pisanja izveštaja jeste potreba za pažljivim tumačenjem rezultata, gde je potrebno objasniti metodologiju prikupljanja podataka, obavljenu analizu kao i naglasiti zaključak i preporuku za dalje delovanje. Prilikom pisanja izveštaja mora se voditi računa da postoje delovi kao što su:

1. Naslovna strana,
2. Rezime za rukovodstvo,
3. Sadržaj,
4. Uvod,
5. Metodologija,
6. Rezultati,
7. Ograničenja,
8. Zaključci i preporuke,
9. Dodaci.

**Saveti za pisanje izveštaja**

- Koristiti glavni naslov i podnaslove za prenošenje materijala koji se razmatra.
  Glavni naslov: Slučajan uzorak; Podnaslov: Statistička pitanja o slučajnom uzoraku – sistemski uzorak
- Koristiti sadašnje vreme koliko je god moguće u iznošenju informacija.
  „Većina potrošača više voli brend A od brenda B"
- Bilo da je prezentacija pisana ili usmena, koristite aktivne rečenice da biste zvučali dinamično i zanimljivo. Pasiv zvuči kao fraza i monotono.
  Aktivna rečenica: Većina potrošača više voli brend A. Pasivna rečenica: Brend A je izrabran od strane većine potrošača.
- Koristiti tabele i grafikone urađene na računaru da bi prezentacija bila efektna.

- Koristiti informativne naslove: „ Kvalitet brenda je ključni faktor u izboru proizvoda", a ne „Rezultati analize sekcije proizvoda"
- Koristiti doslovne citate da biste preneli komentare ispitanika. Često način na koji se kupac izražava mnogo znači menadžeru brenda.
- Koristiti dvostrane prezentacije ako je moguće. Na primer, tabele ili grafikoni mogu biti sa leve strane kad otvorite izveštaj, a njihovi opisi sa desne strane.

**Pitanja za vežbu i diskusiju:**

1. Pronađite koliko je posetilaca bilo na utakmicama Superlige u fudbalu.
2. Koji su bili sponzori Beogradskog maratona?
3. Koji fakulteti u Srbiji imaju studijski programe koje u svom fokusu imaju sport?
4. Pronađite makar 5 tekstova koji se bave marketingom u NBA ligi.
5. Pronađite koje kompanije se bave istraživanjima u sportu, a mogu biti korisni odeljenju koje se bavi istraživanjem tržišta i u vezi su sa marketingom u sportu.

## Literatura


Aker, D. A., Kumar, V. A., & Dej, D. Ž. (2008). *Marketinško istraživanje.* Beograd: Data status.

AMA. (2004). *About AMA*. Retrieved jul 5, 2018, from AMA - American marketing association: https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx

Beech, J., & Chadwick, S. (2007). *The Marketing of Sport.* Essex: Pearson Education Limited.

Hanić, H. (2005). *Istraživanje tržišta i marketing informacioni sistem.* Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta.

Malhotra, N., Hall, J., Shaw, M., & Oppenheim, P. (2006). *Marketing research: An applied orientation.* Sidney: Pearson Education Australia.

Shank, M. D., & Lyberger, M. R. (2015). *Sports marketing: A strategic perspective.* NY: Routledge.

https://trends.google.com/trends/explore?q=%2Fm%2F0ds55c,%2Fm%2F0dvtjt, pristupljeno datum 11.4.2018

http://nielsensports.com/, pristupljeno datum: 24.6.2018.

https://www.danas.rs/ekonomija/kompanija-nielsen-15-godina-u-srbiji/, pristupljeno datum: 25.6.2018.

https://www.mirror.co.uk/sport/football/news/new-juventus-crest-more-just-9643877, pristupljeno datum:22.4.2018.

http://sporto.si/en-us, pristupljeno datum: 22.6.2018

# VI
# Sportski proizvod

Sportska industrija je jedna od najvećih i najvrednijih na svetu, trenutno procenjena na 145 milijardi dolara (Money in sports, 2018). Predstavlja tržište gde su ljudi i organizacije zajedno uključeni u proizvodnju, promovisanje ili organizovanje bilo kakvih aktivnosti, doživljaja (iskustava) ili kompanija fokusiranih na sport (Bellerophon, 2012). Na ovom tržištu kompanije (poslovna preduzeća ili sportske organizacije) predstavljaju fizičke proizvode, usluge ili ideje povezane sa sportom (Fielding, Pitts, & Miller, 1991).

Najveći deo tržišta sportske industrije čine sportski proizvodi. Iako se prozvodi mogu deliti na finalne proizvode (proizvodi koji se prodaju potrošačima) ili poslovne proizvode (proizvodi koji se prodaju kompanijama), u ovom poglavlju će biti najviše reči o finalnim potrošačkim proizvodima.

Na narednim stranicama će biti reči o:

- Definisanju sportskog proizvoda,
- Karakteristikama proizvoda (brendiranju, kvalitetu i dizajnu sportskog proizvoda),
- Novim proizvodima.

## 6.1. DEFINICIJA SPORTSKOG PROIZVODA

Kreiranje ponude proizvoda je početna tačka kreiranja marketinške strategije i centralni deo svakog marketing miksa.

Prema *Jobber-u* proizvod se definiše kao „sve što je u stanju da zadovolji potrebu potrošača" (Jobber & Fahy, 2006, str. 60). Drugi autori, kao na primer Lamb, Hair i McDaniel (2013, str. 164), smatraju da je proizvod „sve ono što osoba dobija u razmeni, uključujući ono što je povoljno i ono što nije povoljno."

Sportski proizvod uključuje **opipljive i neopipljive elemente**. Na primer, sportski proizvodi mogu biti: fudbalska utakmica (neopipljivi element) i fudbalska lopta (opipljivi element) ili bilo koja kombinacija opipljivih i neopipljih elemenata dizajniranih tako da pruže koristi sportskom potrošaču, profesionalnom sportskom korisniku (kompanije, mediji i biznisi) ili proizvođaču.

Sportski proizvod može se posmatrati iz 3 ugla:

1. **Opipljiva roba** (npr. patike za trčanje)
2. **Usluga** (npr. fitnes trening, prenos utakmice, košarkaška utakmica ispraćena uživo u košarkaškoj areni)
3. **Ideja** (npr. slogani koji promovišu ideju: FK Barselona - Više od jednog kluba (*Mas que un club*).

Svaki prozvod ili usluga ima nekoliko nivoa. Veliki broj autora smatra da proizvod ima u većini slučajeva 3 nivoa, dok usluga ima 2.

Kotler i drugi autori, prilikom definisanja fizičkog proizvoda izvajaju 3 tipa: osnovni proizvod, opipljivi proizvod i prošireni proizvod (Kotler, Armstrong, Saunders, & Wong, 1999):

1. **Osnovni proizvod** se odnosi na zadovoljavanje osnovne potrebe koju potrošač ima. Na primer, mobilni telefon služi za komunikaciju sa drugim ljudima, automobil za prevoz od jednog do drugog mesta, a patike za trčanje, mogućnost da zaštićeno hodamo od mesta A do mesta B.
2. **Opipljivi proizvod** uključuje ambalažu, karakteristike proizvoda, tj. sve što mi putem naših čula vidimo, šta možemo da dodirnemo ili okusimo (npr. fudbalska lopta može biti od materijala: plastike ili kože**).**
3. **Prošireni proizvod** je ekstenzija opipljivog proizvoda. Uključuje dodatne usluge ili koristi kojima se proizvod diferencira u odnosu na konkurenciju. To mogu biti garancije, uslovi plaćanja, ili brzina isporuke.

Što se tiče usluga, *Beech & Chadwick* (2007) ističu 2 tipa usluga: osnovnu uslugu (osnovnu korist) i proširenu uslugu. **Osnovna korist** je obično uzbuđenje i pozitivna emocija prilikom gledanja jedne sportske utakmice ili meča. U velikom broju slučajeva, osnovna korist ne objašnjava zašto sportski potrošač bira da gleda određeni sportski događaj, ili da prati određenog sportistu. **Proširena usluga** - Ekstenzija sportskog proizvoda kao usluge može imati, pored dodatne usluge, i dodatak kroz opipljiv fizički proizvod.

Tabela 1. Nivoi proizvoda i usluge

| **Proizvod** | | **Usluga** | |
|---|---|---|---|
| Nivo | Primer | Nivo | Primer |
| Osnovni proizvod (zadovoljavanje osnovne potrebe potrošača) | Košarkaška lopta<br>Mobilni telefon (komunikacija)<br>Automobil (prevoz) | Osnovna usluga (zadovoljavanje osnovne potrebe potrošača) | Sportski događaj (uzbuđenje, pozitivna emocija) |
| Stvarni proizvod (karakteristike proizvoda) | Izgled, boja, materijal<br>Lopta (od kože ili plastike) | | |
| Prošireni proizvod (garancija, usluge plaćanja, brzina isporuke) | Online kupovina<br>Isporuka na kućnu adresu, 7 godina garancije | Proširena usluga | 1.Opipljiv-fizički element - ulaznice 2 – neopipljiv element (aplikacija za praćenje svetskog prvenstva i utakmice) |

Kako bi bolje razumeli zašto se sportski proizvodi zasnovani na uslugama razlikuju od opipljivih proizvoda, moramo razmotriti karakteristike koje čine sportske usluge jedinstvenim. To su (Mullin, Hardy, & Sutton, 2007):

- **Neopipljivost**

  Aspekti sportskog doživljaja su neopiplivi. Na primer, gledaoci na utakmici ne mogu da „dodirnu" utakmicu između Crvene Zvezde i Partizana na fudbalskom derbiju. Brooks (1994) je ukazao na to da sportski proizvod ima dimenziju neopipljivosti koja se interno generiše i predstavljena je psihološkom stranom sporta, a to su emocije i doživljaji sportskih potrošača i sportskih učesnika.

- **Heterogenost i subjektivost**

  Sport je subjektivan i heterogen usled indivudualnih doživljaja i ličnih interpretacija u vezi sa sportskim događajima koji mogu varirati od osobe do osobe. Na primer, jedan gledalac može da smatra da je odbojkaška utakmica između OK Vojvodine i OK Crvene Zvezde bila interesanta, dok drugi može smatrati da je bila nezanimljiva za gledanje.

- **Nekonzistentsnost i nepredivost**

  Sport je nepredvidiv i nekonzistentan iz mnogo razloga. Neki od njih mogu da budu povrede igrača, emotivna stanja igrača, momentum tima ili čak samo vreme dok se igra utakmica. Iako je teško predvideti tok sportske utakmice, to je jedan od najdražih faktora svakog sportskog potrošača.

- **Netrajnost**

  Sportski događaj ima ograničeno trajanje, tj. koliko traje i sama utakmica. Mali broj ljudi želi da gleda reprizu utakmice. Kako sportski događaji ne traju dugo, sportske organizacije se trude da osećaj sa utakmice produže sportskim proizvodima kao što su suverniri, majice i drugi sportski proizvodi.

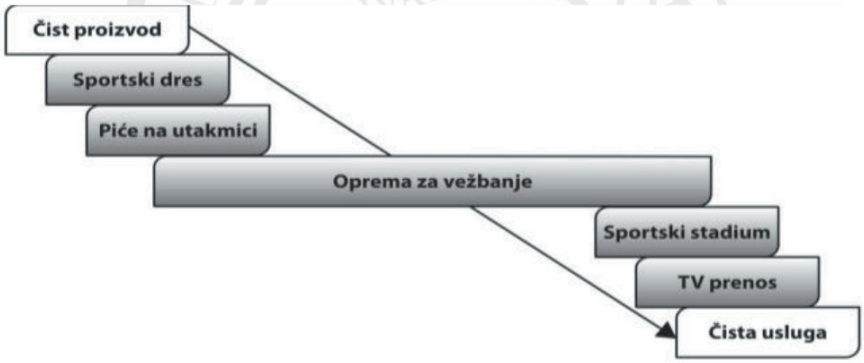
- **Emotivnost**

  Emocije sportskih potrošača su veoma bitan faktor za sam sportski događaj. Emocije na sportskim događajima ponekad dosežu visok intenzitet, gde je ponekad ljubav prema svom omiljenom timu istom u rangu visokog religijskog angažovanja.

Uzimajući u obzir sve podele i specifičnosti, potrebno je prihvatiti da je sportski proizvod i tip sportskog proizvoda veoma kompleksan i da se sportski proizvod može definisati od „čistog proizvoda" do „čiste usluge".

Na slici možemo videti skalu od „čistog" proizvoda do „isključivo" usluge.

Slika 1. Različiti nivoi sportskog proizvoda




Tipovi sportskih proizvoda mogu obuhvatati nekoliko kategorija:

1) **Sportski događaji** su veoma bitan element sportskog proizvoda. Uključuje veliki broj korisnika i ima veliki broj zainteresovanih, od onih koji prate događaj direktno do onih koji to prate putem masovih - elektronskih medija. Doživljaj na događaju može obuhvatati piće i hranu na događaju, kao i izgled stadiona ili karte za prisustvo.
2) **Sportski proizvodi** uključuju sportsku opremu, sportsku odeću, sportsku obuću, prevoz do stadiona ili drugu grupu sportskih proizvoda kao što su suveniri ili memorabilija.

3) **Sportske usluge** se odnose na usluge čija je glavna korist zadovoljenje potrebe za fizičkim vežbanjem i rekreacijom. One se vrednuju na dva načina: prema vremenu trajanja vežbanja ili korišćenja sportskog objekta i putem marektinških aktivnosti kojima se obezbeđuju budući korisnici usluga. Ovaj tip sportskih prozvoda obuhvata fitnes i druge treninge, zatim zdravstvene usluge kao i drugu grupa sportskih usluga kao što su kampovi i uputstva za treninge/materijali
4) **Sportske informacije** se kreiraju i dele putem medija kao što štampani mediji (novine, časopisi), Internet, TV, radio.
5) **Sportisti** takođe mogu biti *sportski proizvod*. Sportisti mogu biti kanal komunikacije putem kojih kompanije mogu prenositi određene poruke, kao i putem svog imidža pružati korist određenom sportu, sportskoj organizaciji ili kompaniji. Imidž sportista se može koristiti kao mogućnost za kreiranje pozitivne slike same kompanije ili brenda koji želi da bude povezan sa sportistom. Odlični primeri za to su: *Michael Jordan*, *Lebron James*, *Cristiano Ronaldo* i mnogi drugi.

***Shaquille O'Neal***

Šek je bio vrhunski igrač, pomažući timovima poput *Lakers*-a da osvoje prvenstvo. On je bio jedan od tri igrača u istoriji *NBA* koji je bio izabran za *NBA All-Star Game* 15 sezona. Osim Šekovih 18 sezona u ulozi igrača, bio je najstariji aktivan igrač u *NBA*, napravio i pojavio se u nekoliko filmova i rep pesama, napisao autobiografiju, kreirao svoju sportsku kompaniju, glumio u svojoj vlastitoj emisiji pod nazivom *Shaq vs.* i trenutno je *NBA* analitičar za *TNT*.

„Centar" od 2,16 m je povezan sa brojnim sponzorskim ugovorima, od *Taco Bell* do *Payless Shoes* i *Buick*-a i pomogao je brojnim neprofitnim organizacijama. Nedavno je Šek koristio društvenu mrežu *Twitter* kao način komuniciranja sa navijačima i za poboljšanja svog brenda. Sve ove aktivnosti doprinose „proizvodu" koji poznajemo kao *Shaq*.

On je kao igrač zaradio oko 280 miliona dolara i pretpostavka je da će zaraditi više od 300 miliona dolara posle „penzionisanja" iz *NBA*.

Izvor:

http://www.businessinsider.com/shaquille-oneal-hbo-real-sports-endorsements-2018-3, pristupljeno datum: 2.11.2018.

https://authenticbrandsgroup.com/category/brands/shaquille-oneal/, pristupljeno datum: 2.11.2018.

Retka su preduzeća i sportske organizacije koje keiraju i prodaju samo jedan proizvod. U velikom broju slučajeva, kompanije pripremaju više različitih proizvoda i usluga. Nevezano na kom delu skale se nalaze, da li je u pitanju čist proizvod ili čista usluga, sportske organizacije moraju razumeti koncepte kao što su jedinica proizovda, linija proizvoda i miks proizvoda.

Kompanije koje prodaju jedan prozvod, kreiraju **jedinicu proizvoda.** Jedinica proizvoda je određena verzija proizvoda koja se može posmatrati kao pojedinačna verzija jednog proizvoda. Košarkaški dres *Cleveland Cavaliersa* može biti posmatran kao jednica proizvoda navedene *NBA* franšize**.**

**Linija proizvoda** se odnosi na grupu proizvoda koji su blisko povezani i koji zadovoljavaju određenu korist. Oni se prodaju istim grupama potrošača, distribuiraju istim radnjama i imaju slične cene. Što više jedna organizacija ima jedinica proizvoda, to je dublja linija proizvoda. Dubina linije proizvoda predstavlja ukupan broj jedinica proizvoda u liniji proizoda. Primer za liniju proizvoda mogu biti patike za trčanje u kojima se razlikuju različite patike po brendovima koje opet zadovoljavaju istu korist.

**Miks proizvoda** jedne organizacije predstavlja sve proizvode koje jedna organizacija prodaje potrošačima. Veoma je bitna širina miksa proizvoda koji se odnosi na ukupan broj linija proizvoda koje jedna kompanija prodaje potrošačima.

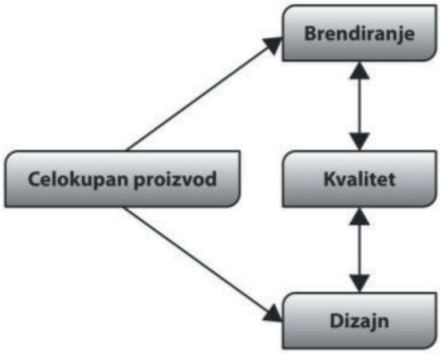
Tabela 2. Primer jednog sportskog miksa za jednu sportsku radnju

| **Fudbal** | **Trening** | **Košarka** | **Trčanje** | ***Lifestyle*** |
|---|---|---|---|---|
| Kopačke | Patike | Patike | Patike | Patike |
| Patike | Dukserice | Majice | Majice | Cipele |
| Dukserice | Trenerke | Čarape | Majica dugih rukava | Čizme |
| Trenerke | Šorc | Helanke | Šorc | Dukserice |
| Majice | Helanke | Šorc | Helanke | Trenerke |
| Jakna | Torba | Lopta | | Jakne |
| Torba | | Znojnica | | Torba |
| Ranac | | Ranac | | |
| Lopta | | | | |

## 6.2. KARAKTERISTIKE PROIZVODA

Svaki proizvod, kao što je prethodno rečeno, zadovoljava određene potrebe potrošača. Da bi se sve to uspešno izvelo, svi sportski proizvodi su dizajnirani kao posebna grupa elemenata koja služi istom cilju. *Shank i Lyberger (2015)* smatraju da se svi sportski proizvodi sastoje od 3 veoma važna elementa: **brend**, **kvalitet**, **dizajn**. Kada se spoje, zajedno čine jedan celokupan proizvod. Svaki od ovih elemenata je nezavisna ali i međusobno povezana celina.

Slika 2. Kakarketiristike proizvoda[1]




### 6.2.1. Brendiranje

Brendiranje je proces u kome kompanije i sportske organizacije diferenciraju svoje proizvode i usluge u odnosu na ostale učesnike na tržištu, a pogotovo u odnosu na konkurenciju.

Brendiranje ima tri glavne uloge za jednu kompaniju: prepoznavanje proizvoda, ponovljena prodaja i prodaja novih proizvoda (Lamb, Hair, & McDaniel, 2013).

Prilikom odgovora na pitanje *Da li je brend samo ime, samo logo, samo simbol ili imidž sportiste i/ ili sportske organizacije?*, ne bi trebalo da se odabere samo jedan odgovor.

Brend se odnosi na sve te elemente: naziv, izraz, simbol, dizajn ili pak kombinacija svih tih elemenata koje jedna sportska organizacija ili sportista mogu koristiti kako bi se izdvojili u odnosu na konkurenciju. Bitno je razumeti da definicija brenda podrazumeva i sve ono što potrošači misle da kompanija ili brend značе.

Tri najznačajnija elementa o kojima svaka kompanija mora voditi računa prilikom brendiranja su:

1. Naziv brenda
2. Oznaka brenda (logotip)
3. Zaštita intelektualne svojine (zaštićeni znakovi –žigovi, patenti itd).

**Naziv brenda** se odnosi na onaj element brenda koji se može *izgovoriti,* kao npr. *Nike, Adidas, Puma*. Može da sadraži reči (*Speedo*), slova (*RBK*), brojeve ili kombinaciju brojeva, slova i reči (*CR7).* Postoje dve grupe brend imena: familijarno ime brenda (koristi se za sve proizvode organizacije) i individualno ime brenda, gde ime ne pokazuje direktnu pripadnost određenoj kompaniji.

1 Prema: Shank & Lyberger, (2015, str. 271)

Tabela 3. Popularni sportski brendovi u SAD[2]

| Rb | Naziv brenda | Rb | Naziv brenda |
|---|---|---|---|
| 1 | *Nike* | 6 | *Reebok* |
| 2 | *Adidas* | 7 | *The North Face* |
| 3 | *Under Armor* | 8 | *Champion* |
| 4 | *New Balance* | 9 | *Converse* |
| 5 | *Skechers* | 10 | *Puma* |

Prilikom definisanja naziva brenda trebalo bi poštovati određene smernice:

1. Trebalo bi da bude pozitivno, da izaziva pozitivne asocijacije ili emocije
2. Trebalo bi da naglašava koristi koje taj sportski proizvod ili usluga nudi
3. Trebalo bi da se lako pamti i izgovara
4. Trebalo bi da se razlikuje od ostalih
5. Trebalo bi da bude u skladu sa imidžom ostalih proizvoda u miksu proizvoda iste sportske organizacije
6. Trebalo bi da je ime pravno dozvoljeno, tj. da ne krši pravila postojećeg registrovanog imena
7. Trebalo bi da poštuje etičke standarde.

**Oznaka brenda** je element koji se ne može izgovoriti, a predstavlja vizuelni identitet i u najvećoj meri je to logo samog brenda ili sportske organizacije.

**Oznaka brenda (logotip) kompanije Nike**

*Nike* je jedan od najpoznatijih sportskih brendova u svetu. Sve je počelo osnivanjem kompanije *Blue Ribbon Sports (BRS)*.

Kompanija *Blue Ribbon Sports* je osnovana u Oregonu 1964. godine od strane *Bill*-a *Bowerman*-a i *Phil*-a *Knight*-a koji su prvo krenuli sa prodajom japanskih patika *Onitsuka Tiger* (sada poznate pod imenom *Asics*). *Bill Bowerman* je bio atletski trener na Univerzitetu u Oregonu, a *Phil Knight*, bivši atletičar Univerziteta Oregon. Kako su želeli nešto više, tj. patiku koja će odgovarati sportistima *Knight* je krenuo sa idejom razvoja sopstvenog brenda.

Želeći da kreira sopstveni brend, zamolio je volontera u kompaniji *BRS, Carolin Davidson*, studentkinju umetnosti, da proba da osmisli i dizajnira logo koji će ukazivati na brzinu i pokret. Posle nekoliko predloga, *Phil Knight* se odlučio za čuveni *Swoosh* logo, za koji je *Carolin* dobila 35 dolara. Ipak, kasnije je dobila i akcije kompanije koje do sad nije unovčila.

2 https://www.statista.com/statistics/305819/brand-purchasing-top-50-sporting-brands-united-states/, pristupljeno datum:4.2.2018

Sledeći korak za *Phil-a Knight-a* bilo je osmišljavanje naziva brenda. Gospodin *Knight* je i u osmišljavanju imena imao pomoć. *Knight-ov* prijatelj i tada prvi zvanični zaposleni, *Jeff Johnson* je predložio ime Nike (ni- key), reč koja je predstavljalja grčku boginju pobede. Tek tada, 1971 godine, menja se ime kompanije u *Nike Inc.*

Prvi model *Nike* patike predstavljen je na pripremnom - izbornom takmičenju za Olimpijske igre za reprezentaciju SAD. Čitavoj situaciji pomogla i pozicija *Bill*-a *Bowerman* koji je tada bio zvanični trener atletske reprezentacije SAD na Olimpijadi 1972. On je dizajnirao prvi model patike, tzv. *Waffle* patiku, koja je bila kreirana po uzoru na poznati kolač.

Izvor:

http://mondo.rs/a42651/Magazin/Lifestyle/Nike-Od-patika-iz-gepeka-do-naj-brenda.html, pristupljeno datum: 28.10.2018.

http://www.patike.org/nike-istorijat-kompanije/, pristupljeno datum: 28.10.2018.

http://www.superbrands.rs/images/bible/90-91nike.pdf, pristupljeno datum: 28.10.2018.

http://digitalizuj.me/2014/12/11-cinjenica-o-nike-koje-niste-znali/, pristupljeno datum: 28.10.2018.

http://logodizajn.co.rs/tag/nike-zastitni-znak/, pristupljeno datum: 28.10.2018.

Izvor slike: http://www.estudiologos.com/nike-diseno-tecnologia-y-moda/, pristupljeno datum: 28.10.2018.

**Zaštitni znak (žig)** Elementi ili drugi faktori uz pomoć kojih se difrencira jedan proizvod ili usluga mogu biti zaštićeni kao žig. Lamb, Hair, & McDaniel, (2013, str. 173) navode neke primere:

a) zvuk – rika lava u špici MGM ili Intel zvuk prilikom paljenja računara

b) dekorativne boje ili dezeni na patikama; crne ili bakarne boje na *Duracell* baterijama; *Levi's* znak na pantalonama

c) fraze koje privlače pažnju – slogani – na primer – *Just do it – Nike*

d) skraćenice kao što je reč *Coke.*

Zaštitni znak (žig) označava da je sportska organizacija legalno registrovala svoj brend ili marku i na taj način sprečava druge da ga koriste. Nažalost, falsifikovanje proizvoda ili proizvodnja jeftinih kopija popularnih brendova zaštićenih roba je sve učestalija. Falsifikovanje proizvoda i neovlašćena upotreba žigova posebno su problematične na glavnim sportskim događajima, kao što su Olimpijske igre ili svetska i evropska sportska prvenstva.

Intelektualna svojima u Srbiji može se zaštititi u Zavodu za zaštitu intelektualne svojine.

**Zavod za intelektualnu svojinu**

„Zavod za intelektualnu svojinu je posebna organizacija u sistemu državne uprave Republike Srbije u čijoj su nadležnosti poslovi koji se odnose na prava industrijske svojine i autorsko i srodna prava. Sedište Zavoda za intelektualnu svojinu je na adresi Kneginje Ljubice br. 5, 11000 Beograd, PIB 100138911. Adresa elektronske pošte određene za prijem elektronskih podnesaka jednog ili više organa ili organizacione jedinice na koju se odnosi informator glasi zis@zis.gov.rs. Delokrug rada Zavoda za intelektualnu svojinu propisan je Zakonom o ministarstvima („Službeni glasnik RS", br. 44/2014, 14/2015, 54/2015 i 96/2015 – drugi zakon).

Na osnovu čl. 31. ovog zakona Zavod obavlja stručne poslove i poslove državne uprave koji se odnose na: patent i mali patent, žig, dizajn, oznaku geografskog porekla, topografiju poluprovodničkog proizvoda, autorsko pravo i srodna prava; primenu međunarodnih ugovora iz oblasti zaštite intelektualne svojine i predstavljanje i zastupanje interesa Republike Srbije u specijalizovanim međunarodnim organizacijama za zaštitu intelektualne svojine; nadzor nad radom organizacija za kolektivno ostvarivanje autorskog prava i srodnih prava; razvoj u oblasti zaštite intelektualne svojine; informaciono-obrazovne poslove u oblasti zaštite intelektualne svojine, kao i druge poslove određene zakonom."

Preuzeto sa sajta: http://www.zis.gov.rs , pristupljeno datum: 21.6.2018.

**Proces brendiranja**

Brendiranje omogućava potrošačima da se lakše povežu sa proizvodom ili uslugom kroz neku asocijaciju (status ili imidž) i olakšava odluku o kupovini (Jobber & Fahy, 2006). U situaciji kada je brendiranje urađeno pravilno i kvalitetno, navijači ili sportski potrošači će promeniti svoje ponašanje što će dovesti do veće posećenosti sportskim događajima, prodaje suvenira, prodaje sportske opreme ili povećanja učestvovanja u samom sportu.

U procesu brendiranja postoji nekoliko komponenti koje su međusobno povezane:

1. Svest o samom brendu
2. Imidž brenda
3. Lojalnost brendu
4. Kapitalna vrednost brenda

Na početku samog procesa brendiranja mora postojati svest da sam brend postoji. **Svest o samom brendu** se odnosi na to da potrošači prepoznaju brend i pamte mu ime. Obično se uz pomoć elemenata promocije i medija potrošači upoznaju sa brendom i koristima koje imaju od brenda (proizvod, usluga, sportska organizacija).

Nakon što se kreira svest o samom brendu, marketinške aktivnosti bi trebalo da budu fokusirane na kreiranje **imidža brenda**. Imidž brenda se odnosi na skup verovanja koje potrošač ima o datom brendu i konkurentskim brendovima koji utiču na

formiranje stava i kasnije slike o samom brendu. Imidž samog brenda se predstavlja kao „pojedinac" odnosno osoba koja ima ličnost kao ljudsko biće. Kompanije koje sponzorišu sportske događaje posebno su zainteresovane za jačanje ili održavanje imidža svojih proizvoda putem asocijacije sa sportskim subjektom (sportistom, timom ili ligom) koji odražava željenu sliku. Na primer, *Mercedes-Benz* se odlučio za sponzorstva teniskih događaja kako bi se ojačala slika brenda i povezala sa snagom i kontrolom. Osnovni elementi na koje može uticati kompanija, a utiče na imidž brenda, su karakteristike proizvoda, performanse proizvoda, kvalitet, cena, pakovanje, oglašavanje, promocija i distribucijski kanali.

Na kvalitetan imidž brenda može uticati **percepcija kvaliteta** i **asocijacije koje izazivaju brendovi**. ***Percipiran kvalitet*** je verovatno element koji se najmanje može kontrolisati. On je direktno povezan kod sportskih timova sa uspehom na terenu, gde ako tim osvoji fudbalsku Ligu šampiona može doći do veoma pozitivne percepcije kvaliteta. Takođe, dovođenje odličnog igrača ili trenera može dovesti do visokog nivoa percipiranog kvaliteta. Ono što takođe može da utiče na sam imidž brenda jeste i imidž njegovog vlasnika, koji ako ima pozitivan imidž to prenosi i na svoj brend. Na primer, *Michael Jordan* je vlasnik *NBA* franšize *Charlot Hornets* koji svojim imidžom dovodi i do povećanja pozitivne slike samog brenda *NBA* frašize. Na primer, ako su navijači voleli *Jordan-a* kao košarkaša, preneli su ta osećanja ka brendu košarkaškog kluba i stvorili visoku percepciju kvaliteta. ***Asocijacije koje izazivaju brendovi*** se odnose na sva osećanja, emocije ili ideje koje sportski potrošači mogu imati za određeni brend. Keller, 1993 predstavlja 3 glavna uticaja za formiranje tih asocijacija: atributi brenda, koristi koje taj brend pruža potrošaču i stavovi koje imaju o samom brendu. Prilikom kreiranja svog modela Gladden & Funk, (2002) su za ova tri faktora napisali sledeće primere:

- Atributi: uspeh tima, glavni igrač, glavni trener, uprava kluba, logo dizajn, stadion, tradicija kluba
- Koristi: ponos kad se pobedi, identifikacija navijača sa klubom, prihvatanje od strane vršnjaka, nostalgija
- Stavovi: relevantnost, znanje o klubu ili sportu i uticaj koji ima klub.

Ako potrošač ima pozitivnu sliku o brendu, pozitivne asocijacije i visoku percepciju kvaliteta, on ili ona će posmatrati imidž brenda na pravi način, tj. na način na koji sportska organizacija ili kompanija to žele.

**Lojalnost brendu** je jedan od najvažnijih koncepata na tržištu sporta i cilj svake kompanije. Lojalnost brendu je ukratko, davanje prednosti i favorizovanje jednog brenda u odnosu na sve ostale brendove na tržištu. U sportskom marketingu ovo je poseban koncept u kome navijači ili obožavatelji kluba imaju ponekad i visok nivo fanatičnosti za sportskim klubom. Lojalnost se odnosi i na aktivnosti koje potrošači rade (lojalno ponašanja), kao i percepcije i stavove potrošača prema brendu (lojalnost stavova). U sportskom kontekstu, lojalnost ponašanja se pokazuje kroz prisustvo navijača timskim igrama, kupovinom njihovih dresova i jačinu njihove lojalnosti

određenom timu tj. lojalnost, uključuje obavezu navijača i pripadnost njihovom omiljenom timu, kao i spremnost da prate taj tim (Gladden & Funk, 2001). Obe vrste lojalnosti su neophodne kako bi se održao stabilan broj odanih navijača. *Aaker* naglašava da je lojalnost važna jer štiti brend od konkurencije i omogućava brendu šansu da naplaćuje povećane cene, stvarajući stabilan i ponekad visok tok prihoda (Aaker, 1996).

**Kapitalna vrednost brenda** se odnosi na vrednost naziva kompanije i brenda. Ona se vezuje za brend koji na tržištu ima visok stepen svesnosti, percepiranog kvaliteta, pozitivnih asocijcija koji utiču na pozitivan imidž brenda i visok stepen lojanosti.

### 6.2.2. Kvalitet

Sledeći element koji čini „celokupan proizvod" jeste analiza kvaliteta. Kako sportski proizvod može biti opipljiva roba (fizički proizvod) i usluga, u narednim redovima će biti više reči o kvalitetu usluga kao komplikovanijem delu za ocenjivanje i razumevanje, pogotovo usled elemenata koje utiču specifičnost usluga u odnosu na opipljivu robu, tj. fizičke proizvode.

Pošto sportske organizacije razvijaju marketinšku orijentaciju, potreba za pružanjem visokog nivoa kvaliteta usluga potrošačima postaje sve važnija.

Kvalitet usluge je koncept koji se teško definiše. Stručnjaci i istraživači se drže objašnjavanja dimenzija koje su u službi definisanja kvaliteta usluge. Nažalost, postoji i malo saglasnosti o tome koje dimenzije zapravo obuhvataju kvalitet usluge ili kako ih je najbolje izmeriti.

U tom smislu, kvalitet prvo možemo klasifikovati na **unapred uočljiv kvalitet**, **iskustveni kvalitet** i **kvalitet zasnovan na uverenju korisnika** (Lamb, Hair, McDaniel, 2014., str. 196.).

***Unapred uočljiv kvalitet*** je karakteristika koja može lako da se proceni pre kupovine. Kada su proizvodi u pitanju, određeni kvaliteti se mogu veoma lako uočiti i to, pre svega, veličina, oblik, boja, miris, itd. Međutim, kada su usluge u pitanju, veoma je teško steći uvid u kvalitet, ukoliko pre toga korisnik već nije ostvario iskustvo njihove konzumacije. Jedini način da se unapred uoči kvalitet uslužnog procesa jeste posmatranjem fizičkih elemenata koji prate proces pružanja usluge. To su, pre svega, prostor u kojem se pružaju usluge kao i ljudi koji pružaju usluge. Među parametre kvaliteta koje korisnici mogu oceniti pre početka uslužnog procesa ubraja se posmatranje ponašanja zaposlenih u uslužnom prostoru, postojanje sertifikata koji govore o obučenosti uslužnog osoblja, kvalitet komunikacije koju osoblje ostvaruje kako međusobno, tako i sa korisnicima usluga.

Potencijalnom korisniku teretane, kao što je već spomenuto, veoma će koristiti prva besplatna usluga treninga, budući da su same usluge potpuno neopipljive. Ono što korisniku takođe može koristiti da unapred uoči parametre kvaliteta, a pre nego što je trening započeo, jeste izgled sportskog centra, izgled sale u kojoj će se izvoditi

treninzi, čistoća prostorija, profesionalnost osoblja u njihovoj međusobnoj komunikaciji i u komunikaciji sa klijentima, zatim provetrenost prostorija, upotrebljene boje, muzika, prostranost itd.

***Iskustveni kvalitet*** je već nešto što direktno može pomoći korisniku u smislu procene kvaliteta usluge. U pitanju je karakteristika kvaliteta koja može da se proceni tek nakon upotrebe usluge. Korisnik koji je obavio prvi trening u teretani stiče iskustvo uslužnog procesa kroz koji je prošao. Na osnovu toga, on svoje iskustvo može da uporedi sa nekim od prethodnih iskustava i donese zaključak o kvalitetu upravo konzumirane usluge.

***Kvalitet zasnovan na uverenju*** predstavlja karakteristiku kvaliteta koju potrošači teško da mogu da procene, čak i nakon obavljene kupovine i konzumacije usluge. Naime, razlog je taj što korisnici usluga, najčešće, nemaju neophodno znanje, stručnost i dovoljno iskustva, kako bi procenili kvalitet konzumirane usluge. Usluge lekara sportske medicine ili fizioterapeuta predstavljaju primere usluga koje poseduju upravo takvu vrstu kvaliteta. Diploma završenog univerziteta, uverenje o stečenom zvanju, sertifikat o akreditaciji i završenim kursevima i treninzima, predstavljaju vidljive elemente, koji služe da uvere korisnika da će im biti pružena kvalitetna usluga. Drugim rečima, to su opipljivi znakovi, koji treba da pruže dovoljno informacija u vezi sa kvalitetom usluge koja će biti isporučena.

*Smith* (2008) navodi pet elemenata kvaliteta sportskih usluga, i to su: pouzdanost, responzivnost, sigurnost, empatija i opipljivost, koji omogućavaju korisnicima da procene kvalitet uslužnog procesa kao i rezultat procesa usluživanja (pouzdanost i opipljivost).

Tabela 4. Pet elemenata kvaliteta sportskih usluga (Smith, 2008.)

| Element kvaliteta | Objašnjenje | Praktično značenje |
|---|---|---|
| Pouzdanost | U pitanju je doslednost preduzeća u pružanju usluga – da li će očekivanjima korisnika biti odgovoreno uvek na isti način. | Da li je kvalitet sportske usluge u sportskom objektu isti, bez obzira na termin treninga u toku dana, odnosno bez obzira na trenera koji isporučuje uslugu? |
| Responzivnost | Nastojanje pružaoca da pomogne korisniku i spremnost da uslugu isporuče na vreme. | Da li sportska organizacija brzo reaguje na nastale probleme i potrebe korisnika? |
| Sigurnost | Nivo poverenja korisnika u pruženu uslugu koji zavisi od znanja i veština pružalaca te usluge. | Da li pružaoci usluga sportskog objekta poseduju odgovarajuća znanja i veštine? Da li su dovoljno brzi i vešti u rukovanju neophodnom opremom i tehnologijom? |

| Element kvaliteta | Objašnjenje | Praktično značenje |
|---|---|---|
| Empatija | Sposobnost posmatranja korisnika kao pojedinca. Razumevanje potreba korisnika i isporučivanje personalizovane usluge kada je to moguće. | Da li zaposleni u sportskom objektu (prijemno osoblje, treneri) prepoznaju svoje stalne korisnike i oslovljavaju ih imenom? Da li se trude da upoznaju potrebe svojih korisnika? |
| Opipljivost | Fizički elementi usluge (npr. uniforme trenera, sprave i oprema, sale za vežbanje, brošure sa informacijama, sportski događaji) | Da li su sale za vežbanje adekvatno uređene, opremljene, okrečene, čiste? Da li su zaposleni adekvatno obučeni? Da li su pisani dokumenti, namenjeni korisnicima, dovoljno atraktivni i jednostavni za razumevanje? |

Kako bi izmerili vrednosti svih dimenzija *Parasuraman, Zeithaml, and Berry* (1988) su razvili istraživački instrument sa 22 pitanja koja su nazvali *SERVQUAL* model. Ovaj model je testiran u širokom spektru industrija, uključujući bankarstvo, telekomunikacije, zdravstvenu zaštitu, konsalting, obrazovanje. Ovaj model *McDonald, Sutton, and Milne* su prilagodili za testiranje percepcije kvaliteta *NBA* timova i nazvali ga *TEAMQUAL*.

Drugi autori kao što su *Lehtinen i Lehtinen* izdvajaju fizičke, interaktivne i korporativne dimenzije kao najvažnije za percepirani kvalitet usluge. Fizička dimenzija može se kretati od stadiona i drugih fizičkih objekata gde se pruža usluga, do samog izgleda sportista. Interaktivni kvalitet odnosi se na dvosmerni protok informacija, gde kompanije ili sportske organizacije „šalju informacije" korisnicima, a korisnici „vraćaju" informacije nazad ka kompanijama. Kasnije se te informacije koriste za prilagođivanje usluge. Korporativni identitet ili imidž je jedan od pokretača brenda i naglašava uticaj imidža kompanije, kao glavnog uticaja na percepirani kvalitet usluge.

Još jedan značajan model prilikom definisanja kvaliteta usluge jeste model odstupanja u kvalitetu usluge (eng. *GAP* model) koji predviđa postojanje pet odstupanja prilikom pružanja usluge:

- **GAP 1** se odnosi na odstupanje između onoga što menadžment misli da potrošači žele i šta ustvari potrošači žele;
- **GAP 2** se odnosi na odstupanje pretpostavke kompanija i menadžmenta šta potrošači žele i njihovog određivanja specifikacije i karakteristike usluge koja može da bude pogrešna, tj. menadžment dobro razume šta je potrošačima potrebno, ali ne umeju da kreiraju uslugu koja će tu potrebu ispuniti;

- **GAP 3** je odstupanje gde je situacija takva da je kompanija dobro definisala uslugu, ali zaposleni ne rade svoj posao kvalitetno i ne isporučuju uslugu na pravi način;
- **GAP 4** se odnosi na odstupanje „reklamirane" usluge i isporučene usluge potrošaču gde kompanija ponekad obećava sve samo da potrošač „kupi" proizvod ili uslugu, a zatim ne ispuni pola od predstavljene usluge;
- **GAP 5** se odnosi na odstupanje gde se ne slažu očekivanja potrošača, koja su ponekad subjektivna, i isporučena usluga.

### 6.2.3. Dizajn sportskog proizvoda

Dizajn sportskog proizvoda je usko povezan sa percepcijom kvaliteta proizvoda. Prilikom određivanja strategije za diferenciranje u odnosu na konkurenciju, dizajn sportskog proizvoda je u većini slučajeva odgovor na to pitanje. Po sveobuhvatnoj definiciji, dizajn proizvoda predstavlja estetiku, stil i funkcije koje sam proizvod pruža a povezuje umetnost i materijal i umetnost i tehnologiju. Na primer, potrošači neće kupiti određene patike jer su neodgovarajuće boje, ili neće kupiti jer im ne odgovara kako se osećaju dok nose određenu sportsku opremu. Neko ko kreira sportski proizvod bi trebalo uvek da vodi računa da proizvod bude 100% funkcionalan, da izaziva pozitivne emocije kod korisnika i da im se sviđa vizuelno tj. „da lepo izgleda".

Jedan od najzahtevnijih zadataka prilikom dizajna proizvoda jeste njegova povezanost sa tehnologijom i trendovima njene upotrebe. Nekada upotreba tehnologije može poboljšati performanse kako sportiste tako i same sportske aktivnosti, međutim upotreba tehnologije u dizajnu dovela je i do negativnih uticaja na sam sport (Zabrana odela za plivanje na Olimpijadi u Londonu 2012. godine tzv. „tehnički doping" ili *Jabulani* lopta, kreirana od strane kompanije Adidas čije kretanje fudbaleri nisu umeli da predvide, kreirana za Svetsko prvenstvu u fudbalu u Africi, 2010. godine)

**Da li je Nike postao ozbiljna tehnološka kompanija?**

*Nike* predstavlja lidera u sportskoj industriji jer ima za cilj povezivanje sa svakim sportistom kroz inovacije u proizvodima i marketingu. Međutim, da bi ostali lideri na tržištu, kompanija *Nike* u velikoj meri koristi digitalizaciju i razvoj tehnologije kako bi povećala vrednost proizvoda koje nudi.

Na početku njihove „saradnje" sa tehnologijom, *Nike* je 2006. godine ušao u digitalni *gadžet* svet uvodeći mali čip koji se može ubaciti u patiku. Kako je *Tim Cook*-a (kompanija *Apple*) bio u njihovom upravnom odboru, ostvareno je partnerstvo s kompanijom Apple. Njihovo partnerstvo je dovelo do kreiranja hardvera, čip prijemnika, koji je pratio pređenu razdaljinu i brzinu korisnika. U 2012. godini, *Nike* je napravio *Fuelband* koji su korisnici nosili na zglobovima i koji su bili upareni sa *Apple-ovim iPhone-om*.

*Nike* je razvio *Apple* mobilne aplikacije koje su radile u saradnji sa ugrađenim akcelerometarima i senzorima *iPhone*-a kako bi se izmerile sposobnosti korisnika. Međutim, u jednom momentu *Nike* je odlučio da sam napravi svoju aplikaciju *Nike+* i da samo hardver prepusti kompaniji *Apple*.

*Nike +* je postao centar mobilnih aplikativnih platformi koje prikupljaju podatke korisnika u realnom vremenu, dok se integrišu u život korisnika. Od trčanja do aplikacija za obuku, *Nike +* je evoluirao u ličnog asistenta koji ne samo da prati treninge već i stvara digitalne i fizičke zajednice koje povezuju korisnike i predlažu lokalne događaje. *Nike +* povezuje korisnike sa prilagođenim režimima fitnesa i treningom koji paralelno pokreće svest o brendu *Nike*.

***Kompanija Nike, tehnologija i budućnost***

Kompanija planira da u dogledno vreme krene da ugrađuje senzore u odeću, kako bi korisnici mogli da prate stanje tela prilikom vežbanja, da uvide mogućnosti svojih performansi, ali i da prate zdravstveno stanje kako bi se sprečili zdravstveni problemi.

*Nike* je takođe kreirao patiku koristeći 3D štampu. To su uradili iz dva razloga: kako bi poboljšali testiranje proizvoda i prototipa i da poboljša iskustvo u maloprodaji. U dizajnu proizvoda, ono što je trajalo nekoliko sedmica i meseci, traje satima. Sada se proizvodi lakše podešavaju, kreiraju i testiraju, što omogućava brže iterativne pristupe dizajnu.

Koristeći digitalizaciju da se fokusira na prilagođena iskustva i proizvode, *Nike* uvodi invacije u maloprodaji i lancu snabdevanja. Sa svojom snagom brenda i povećanjem digitalnih ulaganja, *Nike* takođe može napredovati gde neće biti samo lider u fitnesu, već i u zdravstvenoj zaštiti nove generacije, a sve zahvaljući shvatanju povezanosti tehnologije i sporta.

Izvor:

https://rctom.hbs.org/submission/is-nike-the-next-big-tech-giant/ prilagođeno datum 11.6.2018.

## 6.3. ŽIVOTNI CIKLUS PROZVODA

Kako bi se pravilno upravljalo brendovima, proizvodima i linijama proizvoda, potrebno je razumeti koncept životnog veka proizvoda (na engl**.** *PLC – Product life cycle)*. Ovaj koncept se odnosi na biološku metaforu, period od rođenja do smrti. Životni ciklus proizvoda, prvi put je predstavio *Theodore Levitt* 1965. godine u članku *Harvard Business Review* pod nazivom „Iskoristiti životni ciklus proizvoda" (Levitt, 1965). U njemu je ilustrovano kako se prodaja i dobit robe razlikuju tokom vremena.

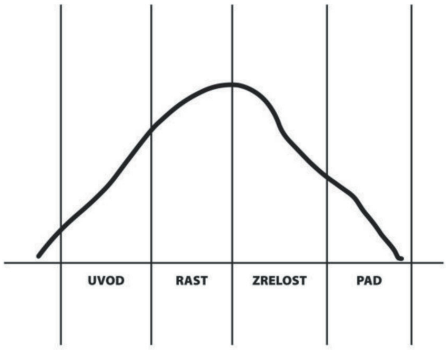
Životni ciklus sportskih proizvoda često se razlikuje od tradicionalnog jer pruža sportskim organizacijama mogućnost za poboljšanje van sezone, gde na primer, postoji mogućnost unapređenje od strane sportista, timova i liga van sezone. Napravljen mobilni telefon Samsung 9, nema mogućnost kao Nikola Jokić (srpski košarkaš u NBA,

tim *Denver Nuggets*) da se „unapređuje" mesec dana svake godine pre nego što krene da se „koristi" od strane potrošača (ovde se upotreba odnosi na gledanje košarkaških utakmica i njegovo igranje utakmica). Sledeća specifičnost se odnosi na to da je životni ciklus proizvoda dizajniran da prati prodaju u industriji i profitabilnost robe, a ne usluge. Treća specifičnost se odnosi na generalizaciju trajanja samog životnog veka proizvoda, gde se pretpostavlja da je trajanje svakog životnog veka identična.

Četiri glavne faze životnog ciklusa proizvoda su Lamb, Hair, & McDaniel, (2013, str. 190-192):

1. **Faza uvođenja;**
2. **Faza rasta;**
3. **Faza zrelosti;**
4. **Faza opadanja.**

Slika 3. Životni ciklus proizvoda (PLC)




**Faza uvođenja**

Prva faza predstavlja situaciju gde kompanija lansira novi proizvod na tržište. Marketinški cilj prve faze *PLC*-a za bilo koji sportski proizvod je da se utiče na podizanje svesnosti i informisanje o sportskom proizvodu i da se aktiviraju potrošači kako bi probali nove proizvode. U ovoj fazi, visoki troškovi proizvodnje i visoki marketinški troškovi uzrokuju nizak profit. Distribucija je u ovoj fazi ograničena na manje prodavnice i proizvodi se mogu kupiti u ograničenom broju prodavnica. Tokom uvodne faze, određivanje cena sportskog proizvoda u velikoj meri određuje vrsta slike koja je određena u strategiji pozicioniranja, gde se ponekad kompanija odlučuje na veoma niske ili veoma visoke cene.

**Faza rasta**

Nakon faze uvođenja gde je prodaja slaba, u fazi rasta broj prodatih jedinica se povećava. Zapravo, ubrzan rast prodaje je primarna karakteristika faze rasta PLC-a. Tokom faze rasta, potrebno je proširiti oglašavanje i u skladu sa povećanjem promocije povećava se mreža za distribuciju pa se proizvod može pronaći na više mesta prodaje. Kako se sad broj prodatih jedinica povećava dolazi i do povećanja profit. U ovoj fazi, konkurenti dolaze na tržište sa sličnim proizvodima i ponekad kompanija radi male modifikacije proizvoda. Zbog konkurencije, cene se u određenom broju slučajeva smanjuju ili se veštački povećaju kao posledica želje za percepcijom visokog kvaliteta.

**Faza zrelosti**

Faza zelosti je obično najduža faza u životnom veku proizvoda. Kako se nivo konkurencije povećava, prodaja se stabilizuje na nivo bez velikih oscilacija. Dolazi do ponovnog smanjenja profita jer je tržište sad blizu tačke zasićanje. Usled date situacije marginalni konkurenti napuštaju tržište, a neki drugi se usmeravaju na male tržištne niše. Sada kompanije prilikom svoje promocije uvode strategiju podsticaja i taktike unapređenja prodaje. U ovoj fazi servisi i popravke dobijaju važniju ulogu. Kompanije koje ne urade prethodno spomenute aktivnosti, obično imaju strategiju proširenja linija proizvoda.

**Faza opadanja**

Marketinške aktivnosti su u fazi opadanja veoma komplikovane. Kompanija može da bude u situaciji da ima velike zalihe neprodatih proizvoda i doživljava situaciju dugoročnog smanjenja prodaje. Kompanije mogu da odluče da prestanu da proizvode i da taj proizvod u potpunosti sklone sa tržišta, druga strategija je da zadrže proizvod na tržištu, ali da eliminišu sve marketing troškove koji nisu nužni ili da se ipak odluče da zadrže isti nivo marketinških aktivnosti u nadi da će se konkurenti povući sa tržišta.

## 6.4. NOVI PROIZVODI

Proces razvoja novih proizvoda je skup, rizičan i zahteva mnogo vremena (Jobber & Fahy, 2006). Svaka kompanija bi trebalo da kontinuirano razmišlja o uvođenju novih proizvoda jer novi proizvodi utiču na održavanje ili uvećanje prihoda i profita, i na mogućnost da se zastareli proizvodi zamene novim proizvodima. Novi proizvodu mogu biti potpuno nove jedinice proizvoda, linije proizvoda, dodaci linijama proizvoda, jeftiniji modeli ili poboljšani modeli proizvoda.

**Nova fudbalska lopta za Svetsko prvenstvo u fudbalu 2018 u Rusiji – *Adidas Telstar 18***

Tradicija nalaže da na svakom Svetskom prvestvu u fudbalu postoji nova zvanična fudbalska lopta koja se koristi. Takođe, prema tradiciji, kada se misli na novu zvaničnu fudbalsku loptu misli se na loptu koju će kreirati *Adidas*.

Brend sa tri pruge je postao sinonim za fudbalski teren i što je najvažnije, fudbalska lopta je postala njihov zaštitni znak. Adidasovo nasleđe u igri omogućilo je brendu da obezbedi svoje mesto na tržištu sa najvažnijim elementom takmičenja tokom proteklih 90 godina. Fudbalske lopte su redom bile adidas Telstar, 1970, Meksiko; adidas Telstar Chile, 1974, Nemačka; adidas Tango, 1978, Argentina; adidas Tango Espagna, 1982, Španija; adidas Azteca, 1986, Meksiko; adidas Etrusco Unico, 1990, Italija; adidas Questra, 1994, SAD; adidas Tricolore, 1998, Francuska; adidas Fevernova, 2002, Koreja i Japan; adidas Teamgeist, 2006, Nemačka; adidas Jabulani, 2010, Južna Afrika; adidas Brazuca, 2014, Brazil i na kraju poslednja adidas Telstar 18, 2018, Rusija.

Telstar 18 se smatra tehnološki najprednijom loptom na svetu. Telstar 18 je visokotehnološki „rođak" lopte koja je zauvek promenila fudbal. Orginal Telstar, skraćeno od „televizijske zvezde", je bila prva lopta koja je koristila sada poznatu kombinaciju - 12 crnih pentagonalnih panela i 20 belih. Do tada, fudbalske lopte su bile kožne i dolazile su u jednoj boji, često tamnih nijansi, pa ih je teško videlo na televiziji.

Nova lopta je nastala nakon četiri godine dizajna i testiranja, ali izgled je samo ono što se deli sa starijim rođacima. Originalni model je bio sastavljen od 32 pojedinačnih panela koji su ručno spajani zajedno. Novi, proizveden u Kini i Pakistanu, ima samo šest panela koji su mašinski spojeni oko novo dizajniranog lateksa, obezbeđujući stabilnije performanse od lopte do lopte. Najveća inovacija novog modela je ona koja ne može da se vidi: u svaku loptu je ugrađen čip koji omogućava interakciju sa loptom putem pametnog telefona. Trenutno tehnologija ne meri brzinu, visinu ili uvrtanje lopte, ali se pretpostavlja da će to biti spremno za novu fudbalsku loptu, tj. za svetsko prvenstvo u Kataru, 2022.

Izvor:

https://www.complex.com/sneakers/2013/11/complete-history-adidas-official-fifa-world-cup-soccer-ball, pristupljeno datum 30.6.2018.

http://edition.cnn.com/2010/SPORT/football/06/02/football.jabulani.ball.world.cup/index.html, , pristupljeno datum 30.6.2018.

https://www.popularmechanics.com/adventure/sports/g1369/a-brief-history-of-the-world-cup-soccer-,ball/?slide=12, , pristupljeno datum 30.6.2018.

http://www.latimes.com/sports/soccer/la-sp-world-cup-ball-20180521-story.html, , pristupljeno datum 30.6.2018.

Kako bi se razvio novi proizvod potrebno je da strategija za nove proizvode bude u vezi sa ciljevima marketing odeljenja, kao i sa ciljevima same kompanije.

U procesu razvoja novih proizvoda mnoge verzije se razmatraju i testiraju pre nego što se odluči za masovnu proizvodnju. Uobičajna praksa je da 4-5 proizvoda budu u potpunosti neuspešna (Lamb, Hair, & McDaniel, 2013, str. 181).

Proces razvoja proizvoda ima 7 koraka. Jednu stvar bi trebalo uzeti u obzir, a to je da novi proizvodi prolaze različitim brzinama kroz ove faze, gde neki idu znatno brže, a drugi znatno sporije. To su:

1. **Generisanje ideja;**
2. **Provera ideja;**
3. **Testiranje koncepta;**
4. **Poslovna analiza;**
5. **Razvoj proizvoda;**
6. **Marketing test – Testiranje proizvoda na probnom tržištu;**
7. **Komercijalizacija- Lansiranje proizvoda na tržište.**

Prva faza procesa razvoja novih proizvoda se naziva **generisanje ideja**. Ideje za nove proizvode se generišu iz različitih izvora, kako unutar kompanije tako i izvan kompanije. Zaposleni u kompaniji kao što su prodavci, dizajneri, naučnici ili inženjeri ponekad mnogo bolje razumeju potrošače i njihove potrebe nego menadžment same kompanije. Ako je cilj zadovoljavanje potreba potrošača, kompanije ponekad organizuju istraživanje putem kojih dolaze do odgovora na pitanje u vezi sa problemom koji potrošači imaju. Neke kompanije koriste tehniku *brainstorming*-a, gde se samo predlažu ideje bez kritičke procene i ograničenja. Ideje o novim proizvodima mogu se identifikovati posmatrajući konkurente i druge organizacije izvan tržišta. Takođe, distributeri mogu biti direktan izvor ideja za unapređenje postojećih proizvoda i razvoj novih jer i oni imaju direktan kontakt sa potrošačima ili poslovnim kupcima.

U drugoj fazi **provera ideja**, lista svih ideja se smanjuje i određuju se one koje će biti korišćene u daljoj pripremi. Provera ideja može da se radi formalno, putem standardnih lista provere, putem kojih su kompanije zaštićene da neki kriterijum ne bude preskočen. Neke druge kompanije, imaju otvorene sastanke gde se članovi komisije suprostavljaju sa elementima za i protiv koncepta.

U trećoj fazi procesa razvoja novih proizvoda eliminisane su loše ideje. Kada se kompanija odluči za neku ideju, potrebno je predstaviti ceo koncept verbalno ili putem slika i tada se radi **testiranje koncepta.** Ovde se jedna ideja pretvara u nekoliko specifičnih koncepata i koncepti se testiraju od strane profesionalanca i od strane potrošača. Proces se nastavlja kako kompanija počinje da analizira potencijalne nove proizvode, u smislu kako se uklapaju sa postojećim proizvodima i kako potrošači odgovore na ove nove proizvode. Jedan od elemenata testiranja koncepta jeste testiranje putem fokus grupa. Prilikom ispitivanja koncepta, predstavnici potrošača ciljnog tržišta procenjuju pisane, verbalne i slikovne opise potencijalnih proizvoda.

Faza 4, **poslovna analiza**, je faza u kojoj se radi evaluacija poslovnih slučajeva gde se analizira prodaja, tržišni potencijal i identifikaciju troškovi i verovatni nivoi profita. Ovo pomaže organizaciji da proceni da li treba da se održi dalji razvoj koncepta proizvoda, kao što je izgradnja radnog prototipa. Prilikom poslovne analize i testiranja cene, prodaje, prihoda i troškova, bilo bi korisno kreirati 3 scenarija: optimistički, najverovatniji i pesimistični.

**Razvoj proizvoda** je sledeća faza gde se koncept prevodi u fizičku ponudu ili uslugu. U ovoj fazi integrisan je rad dizajnera, inženjera, stručnjaka za proizvodnju, finansije i marketing. U određenim slučajevima potrebno je da se proizvod što pre razvije kako bi sama kompanija imala konkurentsku prednost u odnosu na druge kompanije na tržištu. Današnja vrhunska inženjerska tehnologija omogućava proizvođačima da razviju realističnije prototipe u kraćem vremenskom period. Na primer, kao što je prethodno navedeno kompanija *Nike* kreira prototipe patika putem 3D štampača. Drugi deo ove faze, testiranje proizvoda, se odnosi na funkcionalne testove (laboratorija i teren) proizvoda i analizu stavova od strane samih potrošača (poređenje sa konkurencijom).

Sledeća faza u procesu razvoja novog proizvoda je testiranje proizvoda kroz marketinške aktivnosti, tj. radi se **marketing test.** Marketing test je poslednji pokazatelj da li će novi proizvod uspeti na tržištu ili ne. U ovoj fazi se biraju određena, specifična tržišta, na primer, jedna mala geografska oblast koja je odabrana kao predstavnik celokupnog tržišta. Ovde se u realnim situacijama poredi uspešnost na tržištu u odnosu na konkurenciju i konkurentske proizvode. Međutim, ova faza ima nekoliko mana. Prvo, probno tržište može biti pogrešno, drugo, troškovi kreiranja proizvoda su veliki, jer kreiranje proizvoda je skupo, kao i držanje proizvoda na policama kako bi se videlo "ponašanje" u odnosu na konkurenciju. Treće, marketing testovi su ponekad podložni manipulacijama. Četvrto, konkurencija može da kopira proizvod i ako ima dovoljno resursa da predstavi proizvod na tržištu pre same kompanije koja je osmislila proizvod.

Poslednja faza je faza **komercijalizacije**, gde se novi proizvod lansira na tržište. Efektivna strategija se odnosi da to da je odabrano pravo ciljno tržište, kreirana odgovarajuća marketing kampanja, određeni odgovarajući kanali distribucije i postavljena prava cena.

Nakon završenih svih koraka razvoja novih proizvoda potrebno je analizirati i istražiti kako će nov proizvod biti prihvaćen, tj. potrebno je poznavati proces difuzije inovacije od strane potrošača. On predstavlja kako se proizvod širi na tržištu tokom vremena i predstavlja kako različiti predstavnici ciljne grupe imaju različit stepen spremnosti da prihvate nešto novo. Postoji pet kategorija prihvatilaca inovacije i novih proizvoda (Jobber & Fahy, 2006, str. 168):

1. **Inovatori** –oni koji prvi prihvataju, najčešće dobrostojeći, mladi i dobro informisani potrošači (2,5%)
2. **Rani prihvatioci** – oni koji prihvataju novi proizvod odmah posle inovatora, najčešće natprosečno obrazovani potrošači, pripadaju grupi lidera i verovatno su članovi referentnih grupa u društvu (13,5%)
3. **Rana većina** – prihvataju proizvod pre „prosečnog" potrošača, veoma su oprezni (34%)
4. **Kasna većina** – veoma su skeptični u pogledu novih proizvoda, čine ih oni koji nemaju povoljnu novčanu situaciju (34%)

**Grupa koja zaostaje ili neodlučni** – oni su tradicionalisti. Kada oni prihvate proizvod, proizvod je već na akciji (na popustu) ili već može biti zamenjen novijom unapređenom verzijom (16%).

**Pitanja za vežbu i diskusiju:**

1. Šta je sportski proizvod?
2. Pronađite sportski proizvod i opisati ga kroz tri elementa: Brendiranje, Kvalitet, Dizajn.
3. Opišite značaj brenda u sportu.
4. Osmislite nov proizvod i opisati ceo proces razvoja.
5. Objasnite proces difuzije inovacije.

## Literatura


Aaker, D. A. (1996). Measuring brand equity across products and markets. *California management review , 38* (3), 102.

Beech, J., & Chadwick, S. (2007). *The Marketing of Sport.* Essex: Pearson Education Limited.

Bellerophon. (2012). *The sport business industry.* Retrieved from Bellerophon productions: http://www.bellerophonproductions.com/FOSM.pdf

Brooks, C. (1994). *Sports marketing: Competitive business strategies for sports.* Benjamin-Cummings Publishing Company.

Fielding, L., Pitts, B., & Miller, L. (1991). Learning about market penetration and market developement from succesful companies:Hillerich and Bradsby from Buster Brown Bat to the Babe Ruth autograph model 1907-1923. *International Conference for Sport Business.* Columbia, USA.

Gladden, J. M., & Funk, D. C. (2002). Developing an understanding of brand associations in team sport: Empirical evidence from consumers of professional sport. *Journal of Sport management , 16* (1), 54-81.

Gladden, J., & Funk, D. (2001). Undestanding brand loyalty in professional sport: Examining the link between brand assiciations and brand loyalty. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship , 3* (1), 54-81.

Jobber, D., & Fahy, J. (2006). *Osnovi marketinga.* Beograd: Data status.

Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *the Journal of Marketing* , 1-22.

Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., & Wong, V. (1999). *Priciples of Marketing (Second European Edition ed.).* Upper Sadle River: Prentice Hall Inc.

Lamb, C., Hair, F., & McDaniel, C. (2013). *Marketing MKTG.* Beograd: Data status.

Levitt, T. ( 1965). *Exploit the Product Life Cycle*. Retrieved jun 13, 2018, from Harvard Business Review: https://hbr.org/1965/11/exploit-the-product-life-cycle

Money_in_sports. (2018). *Money in sports.* Retrieved jul 24, 2018, from Money in sports.: https://moneyinsport.com/business-of-sports/

Mullin, B., Hardy, S., & Sutton, W. (2007). *Sport Marketing (3rd edition).* USA: Human kinetics.

Shank, M. D., & Lyberger, M. R. (2015). *Sports marketing: A strategic perspective.* NY: Routledge.

http://www.businessinsider.com/shaquille-oneal-hbo-real-sports-endorsements-2018-3, pristupljeno datum: 2.11.2018.

https://authenticbrandsgroup.com/category/brands/shaquille-oneal/, pristupljeno datum: 2. 11. 2018.

https://www.statista.com/statistics/305819/brand-purchasing-top-50-sporting-brands-united-states/, pristupljeno datum:4.2.2018

http://mondo.rs/a42651/Magazin/Lifestyle/Nike-Od-patika-iz-gepeka-do-naj-brenda.html, pristupljeno datum: 28.10.2018.

http://www.patike.org/nike-istorijat-kompanije/, pristupljeno datum: 28.10.2018.

http://www.superbrands.rs/images/bible/90-91nike.pdf, pristupljeno datum: 28.10.2018.

http://digitalizuj.me/2014/12/11-cinjenica-o-nike-koje-niste-znali/, pristupljeno datum: 28. 10. 2018.

http://logodizajn.co.rs/tag/nike-zastitni-znak/, pristupljeno datum: 28.10.2018.

http://www.estudiologos.com/nike-diseno-tecnologia-y-moda/, pristupljeno datum: 28. 10. 2018.

http://www.zis.gov.rs , pristupljeno datum: 21.6.2018.

https://rctom.hbs.org/submission/is-nike-the-next-big-tech-giant/ prilagođeno datum 11. 6. 2018.

https://www.complex.com/sneakers/2013/11/complete-history-adidas-official-fifa-world-cup-soccer-ball, pristupljeno datum 30.6.2018.

http://edition.cnn.com/2010/SPORT/football/06/02/football.jabulani.ball.world.cup/index.html, , pristupljeno datum 30.6.2018.

https://www.popularmechanics.com/adventure/sports/g1369/a-brief-history-of-the-world-cup-soccer-,ball/?slide=12, , pristupljeno datum 30.6.2018.

http://www.latimes.com/sports/soccer/la-sp-world-cup-ball-20180521-story.html, , pristupljeno datum 30.6.2018.

# VII
# Distribucija u sportu

Kao jedan od instrumenata marketing miksa, distribucija omogućava korisnicima sportskih proizvoda i usluga da pristupe istim i da ih koriste. U tom smislu, distributivni kanali predstavljaju kanale putem kojih se proizvodi i usluge isporučuju i čine dostupnim njihovim korisnicima. U narednim redovima biće reči o:

1. Značaju distribucije u sportu
2. Vrstama distributivnih kanala u sportu
3. Značaju sportskih objekata kao mesta distribucije u sportu
4. Distribuciji sportskih događaja
5. Ključnim konceptima upravljanja kanalima distribucije
6. Značaju maloprodaje u sportu

## 7.1. ZNAČAJ DISTRIBUCIJE U SPORTU

Distribucija omogućava dostavljanje proizvoda i usluga kupcima i korisnicima sportskih organizacija Pod kanalima distribucije podrazumeva se lanac svih poslovnih subjekata, internih i eksternih, koji podržavaju procese dopremanja proizvoda i usluga do kupaca i potrošača (Lamb, Hair & McDaniel, 2014).

U slučaju marketing miksa u sportu, distribucija podrazumeva dostavljanje sportskih proizvoda i usluga korisnicima. *Smith* (2008) pod distribucijom u sportu podrazumeva **način i mesto isporuke** proizvoda i usluga, koji će omogućiti korisnicima kupovinu i upotrebu tih proizvoda i usluga. S obzirom na to da termin distribucija na engleskom jeziku podrazumeva mesto (*place*) na kojem se proizvodi i usluge stavljaju

na raspolaganje korisnicima, u okviru ovog poglavlja termine distribucije i mesta prodaje proizvoda i usluga treba posmatrati kao međusobno potpuno zamenljive.

Budući da, pored usluga, marketing u sportu podrazumeva i kreiranje marketing miksa proizvoda (sportska oprema), distribuciju u sportu treba posmatrati sa aspekta:

- distribucije proizvoda (sportska oprema, rekviziti) i
- distribucije usluga (sportski događaji, treninzi, rekreacija).

U slučaju **sportskih proizvoda**, kao što su na primer patike za tenis, distribucija podrazumeva kretanje proizvoda od proizvođača, preko distributera i trgovinskih organizacija, do njihovih kupaca i korisnika. Mesto prodaje patika predstavljaju fizičke ili *online* prodavnice u kojima se one mogu kupiti i na taj način učiniti dostupnim korisnicima.

Sa druge strane, **sportske usluge** se distribuiraju na potpuno drugačiji način. Uzmimo primer usluge treninga u teretani, koju pružaju profesionalni treneri. Mesto isporuke ove usluge je teretana, pri čemu distribucija usluge podrazumeva istovremeno prisustvo pružaoca usluge, odnosno trenera, kao i korisnika usluga, a to je u ovom slučaju korisnik usluge treninga. Za razliku od distribucije proizvoda, distribucija usluga je potpuno direktna.

Shodno prirodi ponude, a to mogu biti proizvodi i usluge, sportska organizacija donosi odluku o strategiji distribucije. Drugim rečima, ona odlučuje na kom mestu će plasirati svoj proizvod i/ili uslugu, kao i koji korisnici će biti angažovani u procesu distribucije.

Shodno tome, distribucija se može posmatrati:

1. iz perspektive **dobavljača** – put dostavljanja sportskog proizvoda od proizvođača proizvoda ili usluge, pa sve do potrošača,
2. iz perspektive **prodaje** – *online* i *offline* prodavnice u kojima se mogu kupiti, odnosno putem kojih se mogu poručiti sportski proizvodi, oprema i suveniri,
3. iz perspektive **stadiona** – mesto na kojem se nalazi stadion ili arena u kojoj se održava sportski događaj, i
4. iz perspektive distribucije samog **događaja** – mediji koji se koriste kako bi što veći broj gledalaca mogao da prati sportski događaj.

U narednom delu poglavlja biće više reči o karakteristikama distributivnih kanala i to sa navedenih stanovišta njihovog posmatranja i razumevanja.

## 7.2. VRSTE DISTRIBUTIVNIH KANALA U SPORTU

Proizvodnju i plasiranje proizvoda na savremenom tržištu pokreće tražnja kupaca i potreba poslovnog sektora da dovede u balans ponudu i tražnju (Lamb, Hair & McDaniel, 2014, str. 208.). U tom smislu, važno je napomenuti da se savremene kompanije sve više okreću *menadžmentu lanca snabdevanja*, sa ciljem boljeg pozicioniranja i sticanja konkurentske prednosti.

**Lanac snabdevanja** jedne kompanije obuhvata sva preduzeća uključena u sve tokove proizvoda, usluga, finansija, informacija i ostalih resursa te kompanije, od mesta proizvodnje do mesta potrošnje. Pod menadžmentom lanca snabdevanj**a** podrazumeva se proces upravljanja aktivnostima svih učesnika u procesu distribucije, sa ciljem njihovog maksimalnog angažovanja i povećanja vrednosti za kupce, sa jedne strane, i ekonomskih efekata učesnika u lancu distribucije, sa druge strane. Osnovna ideja lanca snabdevanja jeste da menadžment kompanije u fokusu ima svoje potrošače i da na osnovu njihovih potreba i zahteva, kreira konkurentan sistem snabdevanja, koji će biti moguće prilagođavati promenama ponude i tražnje.

Kompanije, kao što su *Adidas*, *Nike* i *Puma,* koje integrišu proizvodne i maloprodajne aktivnosti, stiču brojne koristi sprovođenjem menadžmenta lanca snabdevanja. Naime, upravljanje njihovim distributivnim kanalima, zasniva se na efektivnom upravljanju njihovim lancima snabdevanja, od dobavljača, kao mesta porekla, do finalnih kupaca, kao mesta potrošnje. Pozitivni efekti adekvatnog upravljanja distributivnim kanalima jedne organizacije su brojni, a među njima je najvažnije napomenuti *snižavanje troškova držanja zaliha, transporta i manipulacije robom, skladištenja i pakovanja.*

**Kanali distribucije** mogu biti direktni i indirektni i to u zavisnosti od broja posrednika uključenih u kanale razmene.

***Direktni kanali*** distribucije su kanali u kojima, osim proizvođača i korisnika, nema dodatnih institucija koje se pojavljuju kao posrednici. Primer direktnog kanala jeste isporuka usluge u sportskom objektu. Pružalac usluge je u direktnom kontaktu sa korisnikom, bez prisustva posrednika. Kada su sportski proizvodi u pitanju, direktan kanal predstavlja kupovina sportskih proizvoda u prodavnicama kompanije koja i proizvodi proizvode (primer: *Wilson* radnja za sportske rekete).

Sa druge strane, ***indirektni kanali*** distribucije podrazumevaju da se, pored proizvođača i korisnika, u kanalima nađe jedan ili više posrednika. Primer su kanali distribucije sportskih proizvoda u koje je uključen bar jedan, a neretko i veći broj posrednika(primer: *Sport vision* sportske radnje). Njihova uloga sastoji se u dostavljanju proizvoda na ona mesta prodaje, odnosno na one lokacije, koje su najpristupačnije obavljanju kupovine.

### 7.2.1. Kanali distribucije sportskih proizvoda

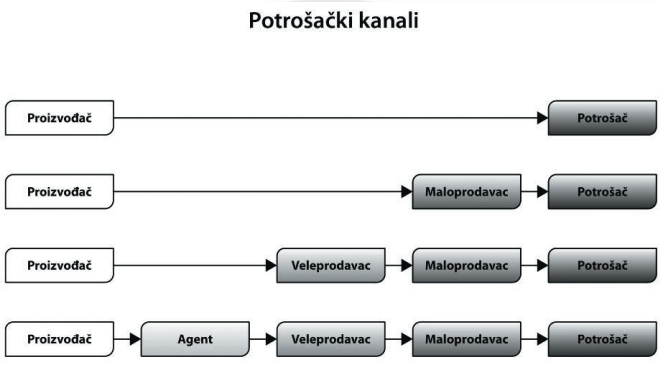
Distribucija sportskih proizvoda je u navećem broju slučajeva indirektna, što znači da podrazumeva učestvovanje većeg broja posrednika između proizvođača i potrošača. Proizvođači sportske opreme, na primer, svoje proizvode najčešće ne prodaju direktno finalnim kupcima. Oni ih prodaju veleprodavcima i to može biti obavljeno direktnim putem, ili posredstvom agenata, odnosno indirektnim putem. Veleprodavci, zatim, proizvode prodaju maloprodavcima, a maloprodavci finalnim kupcima, odnosno potrošačima.

U zavisnosti od toga da li se kao krajnji kupac pojavljuje individualni potrošač ili, pak, poslovni kupac, kanali distribucije klasifikuju se na: potrošačke kanale i poslovne kanale distribucije i marketinga.

***Potrošački kanali marketinga***

Pod potrošačkim kanalima marketinga i distribucije proizvoda, podrazumevaju se kanali koji se završavaju prodajom proizvoda finalnim korisnicima (Stanković & Čavić, 2013, str. 31). Oni kupljene proizvode namenjuju individualnoj ili porodičnoj potrošnji.

Slika 1. Kanali distribucije potrošačkih proizvoda (Jobber & Fahy, 2006, str. 307)




U zavisnosti od broja učesnika, kanali distribucije potrošačkih proizvoda mogu biti duži ili kraći. Na slici 1 prikazana su četiri alternativna modela kanala distribucije potrošačkih proizvoda. **Model direktne razmene** između proizvođača i potrošača, koji je ujedno i najkraći u okviru ovoga tipa, eliminiše učešće posrednika, a time i profitne marže distributera. Javlja se u situacijama kada kupac direktno kupuje proizvode od proizvođača, odnosno kada proizvođač svoje proizvode direktno prodaje kupcu. To su situacije kupovine proizvoda u fabričkim prodavnicama, kao i u *online* prodavnicama, tzv. e-trgovina.

Takođe veoma aktuelan i dragocen model kanala distribucije potrošačkih proizvoda, predstavlja i **model prodaje proizvoda preko maloprodavaca**. Maloprodavci obezbeđuju proizvođačima plasiranje proizvoda na tržište, dok potrošačima omogućavaju upoznavanje sa proizvodom u maloprodajnom objektu.

Uloga maloprodavaca u kanalima distribucije sastoji se u objedinjavanju asortimana robe velikog broja proizvođača, sa jedne strane, i omogućavanje potencijalnim kupcima da steknu uvid u kreirani asortiman i naprave izbor.

Uloga ***veleprodavaca*** (slika 1) posebno je značajna jer oni objedinjavaju asortiman proizvoda prema potrebama maloprodavaca. Veleprodavci kontaktiraju veliki broj proizvođača i od njih nabavljaju proizvode namenjene definisanim kategorijama maloprodavaca. To je, ujedno, i dobra strana ovakvog kanala distribucije. Međutim, nedostatak je što je ovakav kanal dug, ali se ipak javlja kada maloprodavci nisu u mogućnosti ili im je komplikovano da proizvode kupuju direktno od proizvođača. Manjim i nezavisnim maloprodajnim lancima i prodavnicama obično je neophodna pomoć u formiranju prodajnog asortimana. Upravo tu pomoć dobijaju od specijalizovanih veleprodavaca.

Uključivanje ***agenata*** čini potrošačke kanale još dužim (slika 1). Ovakve kanale koriste kompanije koje ulaze na inostrana tržišta, kao i kompanije koje uvoze proizvode iz inostranstva. U tim slučajevima, agenti predstavljaju posrednike u prodaji. Oni posreduju između proizvođača, koji se nalazi u jednoj, i veleprodavca, koji se nalazi u drugoj zemlji. Agenti ne postaju vlasnici proizvoda koje distribuiraju, ali uzimaju proviziju od prodaje. Dužina ovih kanala negativno utiče na ostvarivanje efikasnosti poslovanja i komunikacije u kanalima distribucije. Upravo zbog toga, mnoge zemlje, kao na primer Japan, u kojima su dugo bili prisutni ovakvi kanali distribucije, već duže vreme utiču na menjanje strukture ovako kompleksnih kanala distribucije čineći ih znatno kraćim (Maryjama, 2005).

***Maloprodavci*** se, generalno, mogu klasifikovati na tradicionalne ili tzv. *brick-and-mortar*[1] i virtuelne ili tzv. *.com (dot com)* maloprodavce (Stanković, 2009). Ovakva klasifikacija odnosi se i na maloprodaju sportskih prozvoda (Smith, 2008). Među tradicionalne maloprodavce sportskih proizvoda ubrajaju se šoping centri, specijalizovane sportske radnje, *outlet*-i, kao sportski klubovi i super i hipermarketi. Sa druge strane, među virtuelne maloprodavce sportskih proizvoda spada TV prodaja, katalozi, internet sajtovi, kao i prodaja putem mobilnih telefona.

Pored navedenih oblika maloprodaje, savremeni proizvođači i distributeri sportskih proizvoda upotrebljavaju i kombinaciju tradicionalne i virtuelne maloprodaje, tzv. *click-and-mortar* ili *brick and click* maloprodaju. Ona podrazumeva prodaju sportskih proizvoda u okviru tradicionalnih lanaca specijalizovanih za prodaju sportske opreme, kao i putem *veb* sajta. U pitanju je veoma efektivan spoj poslovanja, kako po pitanju komuniciranja sa finalnim potrošačima, tako i po pitanju generisanja profita preduzeća, budući da targetira sve segmente korisnika.

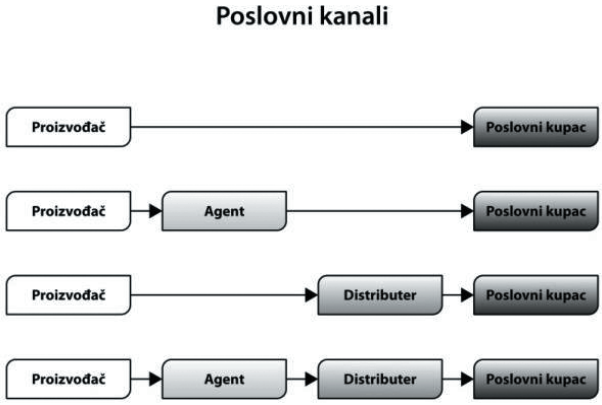
***Poslovni kanali marketinga***

Ključna karakteristika poslovnih kanala marketinga ili kanala za industrijsku robu, jeste snabdevanje poslovnih kupaca proizvodima koji su od značaja za obavljanje njihovih poslovnih operacija. U slučaju sportskih proizvoda, vrši se njihovo dopremanje od proizvođača do poslovnih kupaca, odnosno maloprodajnih objekata. Oni se, u okviru ovih kanala, pojavljuju kao krajnji kupci.

1 „od cigle i maltera“

Među učesnike poslovnih kanala marketinga ubrajaju se i agenti i distributeri (slika 2). Agenti preuzimaju na sebe prodaju proizvoda različitih proizvođača, uzimajući pri tome proviziju od prodaje. Ovo je posebno korisna opcija za kompanije koje nemaju sredstava za pokretanje sopstvenih prodajnih operacija. Međutim, treba naglasiti da, u slučaju njihovog uključivanja u kanale marketinga, proizvođači nemaju gotovo nikakvu kontrolu nad njihovim poslovnim operacijama. Agenti, često, prodajnim aktivnostima ne pridaju onoliko pažnje koliko bi to učinili specijalizovani prodajni timovi samih proizvođača (Jobber & Fahy, 2006., str. 309.). Agenti se, takođe, pojavljuju kao posrednici i prilikom uvoza proizvoda iz inostranstva. Uvoz sportskih proizvoda na domaće tržište može se obavljati upravo angažovanjem agenata, kao kompanija ili pojedinaca koji posreduju prilikom uvoza tih proizvoda.

Slika 2. Kanali distribucije industrijskih proizvoda (Jobber & Fahy, 2006, str. 309)




Pored spomenutih agenata, posrednici u poslovnim kanalima mogu biti i distributeri. Oni se najčešće uključuju prilikom prometa jeftinijih proizvoda poslovne potrošnje. Ove proizvode karakterišu česte kupovine, i prati ih nizak rizik kupovine i prodaje. Pored navedenog, postoji mogućnost da se industrijski proizvodi kroz poslovne kanale kreću i preko agenata i distributera zajedno, što je takođe predstavljeno na slici 2. Razlog angažovanja agenata najčešće je povezan sa troškovima. Naime, proizvođačima je često daleko povoljnije da uključe agente u obavljanje određenog posla, nego da okupe, organizuju i finansiraju sopstveni specijalizovani tim koji će se time baviti.

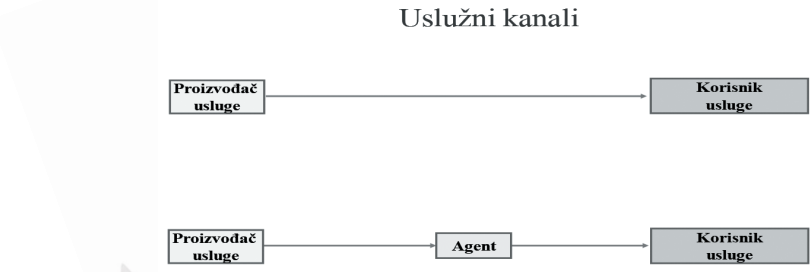
### 7.2.2. Kanali distribucije sportskih usluga

Uslužni kanali su veoma kratki, budući da obično ne uključuju posrednike, kao što je prikazano na slici 3. Usluge su neopipljive i netrajne, tako da ne postoji mogućnost

formiranja njihovih zaliha. Time su eliminisane mogućnosti uključivanja veleprodavaca, maloprodavaca ili industrijskih distributera, kao posrednika u razmeni u uslužnim kanalima marketinga. Sportske usluge se, najčešće, pružaju putem ovako direktnih, ali se, u nekim situacijama, može uključiti i agent kao posrednik u pružanju usluga (slika 3).

Prva situacija, direktna distribucija sportskih usluga od proizvođača usluge njenom korisniku, prisutna je u najvećem broju slučajeva. Karakteristična je za sportske manifestacije, treninge i sl. Poseta stadionu, individualnom treningu u teretani ili času plivanja, podrazumeva dolazak korisnika na mesto pružanja usluge, na kojem se oni direktno sreću sa proizvođačima usluga – sportistima koji igraju na stadionu, trenerima u teretani ili učiteljima plivanja. Pružanje usluga fizikalne medicine sportistima, takođe predstavlja direktnu distribuciju sportskih usluga. Treba svakako napomenuti da je ovaj kanal distribucije najkraći.

Slika 3. Kanali distribucije usluga (Jobber & Fahy, 2006, str. 310)




Druga situacija, prikazana na slici 3, podrazumeva učešće agenata u distribuciji sportskih usluga, čime se kanal distribucije usluga produžava. Uključivanje agenata u sportskim kanalima distribucije nije retka pojava, a najčešći razlog njihovog uključivanja su situacije kada je neophodno posredovanje između izvora usluge i velikog broja njenih potencijalnih konzumenata. Jedna od takvih situacija upravo je distribucija karata za sportske manifestacije. Takođe, sportski agenti predstavljaju posrednike koji uspostavljaju kontakt između sportskih kuća i profesionalnih sportista. Pružaoci usluga koriste usluge agenata u situacijama kada je to svrsishodnije, odnosno kada se uslužnoj kompaniji isplati da formira sopstveni specijalizovani prodajni tim agenata ili, pak, da koristi usluge nezavisnih agenata.

### 7.2.3. Elektronska distribucija

Pod elektronskom distribucijom podrazumeva se distribucija proizvoda i usluga elektronskim putem, bilo na tradicionalan način, pomoću fiber-optičkih kablova, ili

putem satelitskog prenosa elektronskih signala (Lamb, Hair & McDaniel, 2014, str. 222). Učešće fizičkih posrednika, u slučaju elektronske distribucije, ili ne postoji ili je zanemarljivo.

Veoma su retka preduzeća na savremenom tržištu koja nemaju bar uređen i funkcionalan veb sajt. Kompanije na liderskim pozicijama već uveliko omogućavaju svojim kupcima i klijentima elektronsku razmenu informacija i obavljanje kompletne kupoprodajne razmene elektronskim putem.

Savremeno poslovanje prepoznaje elektronsku distribuciju proizvoda i elektronsku distribuciju usluga. U oba slučaja, elektronska distribucija uključuje i obradu porudžbina i informisanje kupaca i korisnika, uz fizičko dopremanje porudžbine do vrata kupaca, kada je reč o proizvodima.

***Elektronska distribucija sportskih proizvoda***

Pored tradicionalnih preduzeća (tzv. *brick-and-mortar*), koja nisu u većoj meri uključena u aktivnosti elektronskog poslovanja, distribucija sportskih proizvoda i usluga obavljaju i preduzeća koja su delimično ili u potpunosti uključena u elektronsko poslovanje. U tom smislu, preduzeća uključena u aktivnosti elektronske distribucije i posredovanja sportskim proizvodima, možemo klasifikovati na virtuelna i elektronska preduzeća.

**Virtuelna ili *.com*** preduzeća su u potpunosti smeštena na Internetu. U klasičnom smislu, ova preduzeća ne postoje fizički, što znači da nemaju prodajne objekte, zgradu i kancelarije kao tradicionalna preduzeća, ali poseduju skladišta i distributivne centre. Biranje proizvoda, kao i praćenje toka isporuke, kupac obavlja pristupanjem *web* sajtu preduzeća. Dostavljanje proizvoda obavlja se do vrata kupca, i to obavljaju kurirske službe.

**Elektronska preduzeća**, odnosno *e-enterprise*, *click-and-mortar* ili *brick-and-click* preduzeća (Kotler & Keller, 2016, str. 537), predstavljaju kombinaciju tradicionalnog i elektronskog poslovanja. Svoje poslovne aktivnosti obavljaju povezivanjem tradicionalnog, sa efikasnošću elektronskog poslovanja. Elektronska preduzeća, kada su komunikacija sa kupcima i distribucija proizvoda u pitanju, u podjednakoj meri obavljaju i svoje tradicionalne i svoje elektronske aktivnosti.

**_Nike_ i elektronska distribucija**

Jedan od primera dugogodišnjeg, uspešnog sprovođenja aktivnosti elektronske distribucije, vezuje se za kompaniju *Nike*. Pored prodaje u maloprodajnim objektima, proizvođač i distributer sportske opreme *Nike* omogućava svojim kupcima i direktan oblik kupovine, bez učešća posrednika. Na sajtu ove kompanije nalazi se opcija *customize* koja nudi mogućnost kreiranja proizvoda prema individualnim željama i potrebama kupaca. Proizvod koji samostalno osmisli, kupac poručuje elektronski, te se isti, bez posredovanja maloprodavaca i veleprodavaca, dostavlja na njegovu kućnu adresu.

Kompanija *Nike* uspešno je uklopila tradicionalnu ili *brick-and-mortar* distribuciju svojih proizvoda, putem maloprodajnih objekata, sa virtuelnom ili *.com* distribucijom, putem svog web sajta. Na ovakav način, možemo je svrstati u red takozvanih elektronskih ili *brick-and-click* preduzeća, koje podjednako uspešno obavljaju obe vrste distributivnih poslovnih aktivnosti.

Treba napomenuti da se mogućnosti elektronske distribucije proizvoda razvijaju velikom brzinom, ali i dobijaju na kvalitetu. Jedan od primera upravo je primena 3D štampača u distribuciji proizvoda. U bliskoj budućnosti, upotreba trodimenzionalnih štampača trebalo bi da dobije svoju punu komercijalnu upotrebu. Eksperimenti sa 3D štampom već se uveliko sprovode u svetu, i otvaraju mogućnosti primene i u industriji sportskih proizvoda. *MakerBot Industries* je kompanija koja već obavlja trodimenzionalno štampanje najlonskih 3D bicikala, koji služe kao prototipi britanskim proizvođačima (Matt, 2011). Time se smanjuje potreba za transportom čeličnih ramova i ramova od drugih težih materijala širom sveta. Distribucija i transport najlonskih bicikala daleko je lakša i jeftinija, a time postaje i ekonomski isplativija.

***Elektronska distribucija sportskih usluga***

U slučaju pružanja elektronskih usluga, kanali distribucije su, kao što je već rečeno, najkraći. Klijent direktno, elektronskim putem, šalje zahtev za uslugom, obavlja plaćanje, dok pružalac usluge stiče uvid u stanje na računu klijenta, komunicira sa njim itd. Sama usluga se isporučuje elektronskim putem.

U slučaju sportskih usluga, elektronski se mogu distribuirati usluge savetovanja, tutorijali sa vežbama, *live stream* treninga, *live stream* sportskih događaja, može se obavljati kupovina karata, itd.

## 7.3. ZNAČAJ SPORTSKIH OBJEKATA KAO MESTA DISTRIBUCIJE U SPORTU

Sportski objekti predstavljaju mesta na kojima se sportska nadmetanja odigravaju i isporučuju (Smith, 2008, str. 158):

- sportskim navijačima i gledaocima, kao aktivnosti zabave, i
- učesnicima u tim događajima – sportistima, kao profesionalne aktivnosti.

Kao mesta distribucije, odnosno isporuke sportskih usluga, sportski objekti imaju važnu funkciju u procesu organizovanja i pružanja sportskih usluga. Oni predstavljaju: kanale distribucije usluga sportskih aktivnosti i kanale distribucije profesionalnih sportskih događaja.

Sportski objekti, kao kanali distribucije usluga sportskih aktivnosti, obezbeđuju pružanje usluga personalnog treninga, rekreacije, edukacije u oblasti fizičke kulture, kao i održavanja lokalnih i regionalnih sportskih aktivnosti i događaja u najširem smislu. Sa druge strane, sportski objekti kao kanali distribucije profesionalnih sportskih događaja, omogućavaju profesionalnim sportistima održavanje takmičenja, kao i drugih sportskih aktivnosti pred publikom. Takmičenja i sportske aktivnosti u sportskim objektima i dvoranama, pre svega, podrazumevaju organizovanje nacionalnih, regionalnih i internacionalnih takmičenja koja moraju biti održana u, za to, adekvatno opremljenom prostoru. To su, na primer, košarkaške utakmice, gimnastika, slobodno penjanje i sl. Bez postojanja prostora za njihovo održavanje, ovi sportski događaji ne bi ni mogli da budu organizovani, odnosno ova vrsta sportske ponude ne bi mogla ni da bude isporučena korisnicima.

***Karakteristike sportskih objekata***

Sportski objekti moraju imati određene karakteristike i elemente koji će omogućiti distribuiranje sportskih usluga njihovim korisnicima. Drugim rečima, sportski objekti moraju imati tako organizovan prostor i aktivnosti, koje će omogućiti organizovanje sportskih dešavanja, odnosno pružanje sportskih usluga.

U osnovne elemente sportskih objekata, pre svega, spada prostor u kojem se odigravaju sportski događaji i takmičenja, gledalište, sedišta, svlačionice i prostorije za odlaganje sportske opreme i rekvizita, raspored sportskih događaja i aktivnosti, kao i parking i spoljni pristup objektu. Što su karakteristike i elementi sportskog objekta pažljivije odabrani i uklopljeni u objekat, to je veća verovatnoća da će posetioci biti zadovoljni i da će osetiti potrebu da se u tom objektu ponovo nađu. Od izuzetne je važnosti ovo imati na umu, budući da sportski objekti predstavljaju mesta isporuke sportskih usluga njihovim korisnicima.

***Gangneung Ice Arena***

*Gangneung Ice Arena* izgrađena je za potrebe održavanja 23. Zimskih olimpijskih igara 2018. godine u Pjongčengu, Južna Koreja. Arena je namenjena održavanju umetničkog i brzog klizanja. Sadrži dva klizališta (60x30m), a poseduje ekološki sistem hlađenja ledene ploče. Nakon Olimpijade, Arena se koristi u rekreativne svrhe.

U poređenju sa ostalim objektima koji su korišćeni u svrhe održavanja Olimpijskih igara, Arenu odlikuje najveći kapacitet sedišta za gledaoce, budući da prima 12.000 gledalaca, a poseduje i najveći prostor za susretanje novinara i sportista.

Gangneung Ice Arena[2]



Izvor:

https://www.pyeongchang2018.com/en/venues/gangneung-ice-arena, pristupljeno datum 26.02.2018

Distributivna funkcija sportskih objekata podrazumeva da, svojim karakteristikama i elementima spoljnog i unutrašnjeg prostora, treba da učine sportske aktivnosti dostupnim njihovim korisnicima, odnosno sportistima i publici. Sportski objekti, smešteni na dobrim lokacijama, koje karakterišu dobra atmosfera, mogućnost kupovine hrane i pića za gledaoce, kvalitetna sedišta i prostor za navijače i publiku, svakako će privući značajno veći broj korisnika.

U svetu su uveliko prisutni sportski stadioni sa pokretnim krovovima, koji obezbeđuju potpunu pokrivenost i zaštitu sportista i gledalaca od kiše i drugih nepogoda (Boyle, 2017). Takođe, nije retkost da se stadion ili neki drugi sportski objekat, postave uz ili u blizini tržnih centara i šoping molova. Jedan takav sportski objekat nalazi se u okviru TC Stadion, na Voždovcu u Beogradu. Na vrhu tržnog centra izgrađen je fudbalski teren sa tribinama. Prilikom posete treningu ili fudbalskoj utakmici, gledaoci su u prilici da posete i tržni centar, njegove brojne objekte, među kojima su maloprodajni trgovinski objekti (supermarketi, prodavnice odeće i obuće, knjižare, parfimerije itd.), kao i uslužne objekte (kafee, restorane brze hrane, banke, menjačnice, poštu). Sa druge strane, posetioci tržnog centra su u prilici da, nakon kupovine, posete sportske i druge događaje, koji se organizuju na stadionu na vrhu objekta.

Generalno posmatralno, treba uzeti u obzir sledeće četiri ključne dimenzije sportskih objekata koje direktno utiču na maksimiziranje iskustva korisnika sportskih usluga (Smith, 2008, str. 159):

- **Lokacija objekta** - Lokacija sportskog objekta je, u prvom redu, faktor pristupačnosti objekta korisnicima sportskog objekta. Mesto na kojem se planira izgradnja sportskog objekta treba da omogući bezbedan i nesmetan pristup: posetiocima, profesionalnim i rekreativnim sportistima; prevoznim sredstvima koja omogućavaju dovoženje sportista i dopremanje sportskih rekvizita, opreme i drugih vrsta proizvoda; prevoznim sredstvima koja obezbeđuju pružanje medicinskih i drugih usluga u sportskom objektu. Takođe, pristupačnost objektu bazira se i na dobroj signalizaciji, usmeravanju saobraćaja uz objekat, kao i obezbeđivanju dovoljnog broja parking mesta za posetioce, sportske ekipe, kao i vozila koja dopremaju neophodne proizvode u sportski objekat. Pored navedenog, od izuzetnog značaja je i organizovanje pristupa stanicama gradskog prevoza koje su u blizini objekta, obezbeđivanje nesmetanog prilaza objektu (ulazu u objekat i izlazima iz objekta), kao i omogućavanje neometanog kretanja posetilaca uz sam objekat postavljanjem rampi, liftova i sl;
- **Dizajn prostora i raspored aktivnosti** - Dizajn prostora treba da je usklađen sa vrstom i prirodom sportskih aktivnosti koje se odvijaju u objektu. Sam prostor u kojem se odigravaju sportske aktivnosti, pored prostora za sportiste, treba da sadrži i adekvatan prostor za potencijalne gledaoce i pratioce sportskih događaja (televizijske ekipe, timovi lekara i sl.). Takođe, sportski objekat treba da ima i

2 https://www.pyeongchang2018.com/en/venues/gangneung-ice-arena, pristupljeno datum 26. 02. 2018

prateće prostorije, koje pomažu nesmetanom i bezbednom izvođenju sportskih aktivnosti. Ambijent u kojem se odigravaju sportske aktivnosti i u kojem borave posetioci treba da bude adekvatan sa stanovišta veličine objekta, upotrebljenih boja, kao i osvetljenosti prostora u objektu. Pored toga, signalizacija u objektu treba da omogući pravilno kretanje kroz objekat, iz jednog dela prostora u drugi. Kontrola nivoa buke, zaštita od toplote i hladnoće, pravilno cirkulisanje vazduha, kao i obezbeđivanje standarda bezbednosti i sigurnosti svih korisnika prostora sportskog objekta, takođe čine sastavne elemente dizajna prostora. Raspored aktivnosti je takođe sastavni element prostora u kojem se odigravaju sportske aktivnosti. On mora biti jasno istaknut, omogućavajući korisnicima sportskog objekta efikasno snalaženje u prostoru, kao i praćenje satnice sportskih događaja;

**Stadion *FC BATE Borisov***

Jedan od najatraktivnijih sportskih objekata na svetu, svakako je stadion *FC BATE Borisov* u gradu Borisov, Belorusija. Objekat je građen od 2009. do 2014. godine. Ima 13.000 sedišta, prostire se na 3000 $m^2$ dodatnog javnog prostora i obeležen je sa 4 zvezdice prema UEFA kategorizaciji sportskih objekata. Stadion ima izgled zategnutog, perforiranog platna omotanog oko skeleta stadiona. U pokrivenom prostoru između zidova i tribina stadiona smeštene su prodavnice, barovi i toaleti, kao i kancelarije zaposlenih na stadionu, VIP i medija prostor za 40 novinara.



Izvor:

http://www.ofis-a.si/str_3%20-%20PUBLIC/05_FOOTBALL_STADIUM_FC_BATE/ofis_FOOTBALL_STADIUM_FC_BATE.html, pristupljeno datum 20.06.2018.

- **Infrastruktura objekta** - Pod infrastrukturom, kao faktorom građenja iskustva korisnika sportskih objekata, podrazumevaju se putevi, ulice i objekti koji povezuju sportski objekat sa drugim objektima i/ili važnim saobraćajnicama. U infrastrukturu spada i obezbeđivanje dovoljnog broja prostorija u kojima se može kupiti hrana i piće, zatim, obezbeđivanje dovoljnog broja mesta za sedenje i stajanje gledalaca, kao i obezbeđivanje dovoljnog broja mesta za VIP

posmatrače i zvanice. Takođe, infrastrukturom su obuhvaćene i aktivnosti nadzora prostora i razglasa, usluge pripremanja i održavanja higijene objekta, sportske i druge opreme koja se nalazi u objektu, prodaja karata, pružanje medicinskih usluga, a često i usluga čuvanja dece. Takođe, infrastrukturom je obuhvaćeno obezbeđivanje prostora televizijskim i drugim ekipama koje prate i emituju vesti o sportskom događaju;

- **Podrška korisnicima usluga** - Pod podrškom korisnicima usluga sportskog objekta podrazumeva se organizovanje osoblja koje dočekuje posetioce i pruža usluge u samom objektu; zatim postavljanje i postojanje punktova za pružanje informacija; organizovanje dovoljnog broja ljudi koji obezbeđuju prostor objekta; pružanje usluga starijim osobama, deci i osobama sa hendikepom; obezbeđivanje mogućnosti pružanja telefonskih, kao i usluga korišćenja bežičnog Interneta.

***Bezbednost sportskog objekta***

Navedene dimenzije sportskog objekta utiču na podizanje stepena efektivnosti pružanja, a samim tim i kvaliteta distribucije sportskih usluga. Kao i druge vrste objekata, i sportski objekti treba da omoguće podizanje kvaliteta procesa usluživanja svojih korisnika, uspostavljanjem sledećih uslova za nesmetano i bezbedno učestvovanje u sportskim događajima, kao i za njihovo praćenje:

- *Povećanje stepena kao i vidljivosti obezbeđenja* - obezbeđenje sportskog objekta treba da bude vidljivo i jasno korisnicima;
- *Povećanje broja i istaknutosti bezbedonosnih kamera na parkinzima* - ovaj faktor obezbeđuje podizanje kvaliteta usluge, kao i pružanje veće vrednosti usluge korisnicima;
- *Jako osvetljenje parkinga* - zajedno sa prethodnim faktorom, ovaj faktor pruža veću sigurnost korisnicima usluga sportskog objekta;
- *Obezbeđenje otvorenog i prohodnog ulaza* - ovaj faktor je od ključnog značaja za bezbednost korisnika usluga sportskog objekta, posebno u slučajevima vanrednih situacija (npr. u slučaju opasnosti od požara i zemljotresa), kao i masovnih poseta sportskom objektu;
- *Jasno obeležavanje svih izlaza* - uporedo sa prethodnim, ovaj faktor podiže bezbednost i sigurnost korisnika sportskog objekta, budući da daje jasne smernice korisnicima kuda treba da se kreću, posebno u prethodno već navedenim situacijama masovnih poseta gledalaca ili u slučaju opasnosti;
- *Sprečavanje stvaranja gužvi* - ovaj faktor je od ključnog značaja za bezbednost posetilaca sportskih objekata, budući da redukuje i eliminiše stvaranje gužvi koje onemogućavaju normalno odvijanje sportskih događaja, odnosno otežavaju pristup prostoru u kojem se događaj odvija; stvaranje gužvi se sprečava uvođenjem obezbeđenja i redara u sportskom objektu, kao i pravljenjem plana otvaranja ulaza, i ulazaka posetilaca u sportski objekat, i

- *Obeshrabrivanje unošenja neželjenih predmeta u sportski objekat* – od izuzetnog je značaja upotreba opreme i aparata namenjenih identifikovanju neželjnih predmeta čije unošenje u sportski objekat treba sprečiti, budući da mogu narušiti bezbednost učesnika i posetilaca sportskog događaja.

Četiri dimenzije sportskog objekta, kao i karakteristike podizanja nivoa bezbednosti unutar i van objekta, treba da predstavljaju sastavni i neraskidivi deo uslužnog procesa koji se odvija u samom objektu. Samim tim, ove aktivnosti predstavljaju i element marketinga, odnosno komunikacije sportskog objekta sa različitim javnostima, odnosno stejkholderima, koji su zainteresovani za uspešno realizovanje aktivnosti u sportskom objektu.

## 7.4. DISTRIBUCIJA KARATA

Prodaja i distribucija karata predstavlja jedan od ključnih elemenata aktivnosti marketinga u sportu. Razlog je, pre svega taj, što ove aktivnosti čine jedan od glavnih izvora zarade koja, dalje, utiče na organizovanje i realizovanje sportskih aktivnosti.

Kada su u pitanju događaji u velikim sportskim objektima, karte se kupuju od distributera (npr. *Eventim*), lično, putem telefona ili putem Interneta. Kada je u pitanju organizovanje događaja u manjim sportskim objektima i organizacijama, karte se najčešće kupuju direktno u sportskom objektu ili sportskom klubu ili, pak, od organizatora sportskog događaja.

Kanali distribucije karata za sportske događaje obuhvataju kretanje od inicijalnog učesnika u distributivnom kanalu – organizacije koja izdaje karte, do kupaca karata za sportske događaje. Distribiteri karata, odnosno posrednici, obavljaju daleko veći broj poslova od same nabavke i prodaje karata. Oni, u prodaji karata, obavljaju i aktivnosti reklamiranja događaja, promocije prodaje, lične prodaje, uspostavljanja elektronskog ili fizičkog kontakta sa kupcima, kao i pružanja neophodnih dodatnih usluga kupcima (Smith, 2008). U tom smislu se podrazumeva da, kada kupac kontaktira distributera u vezi sa kupovinom karata, od njega očekuje daleko više od same kupovine karata. Kupci očekuju dostupnost distributera, kao i brzu uslugu, zasnovanu na pogodnostima.

Nezadovoljstvo kupca aktivnostima distributera, automatski dovodi i do nezadovoljstva kupca sportskim događajem, odnosno sportskim klubom za koji se karte distribuiraju. Zbog toga je veoma važno da sportske organizacije pažljivo pristupe izboru distributera karata za svoje sportske događaje, kako bi smanjile rizik narušavanja svoga imidža, ali i imidža sportskih događaja koji organizuju.

Distribucija karata za sportske događaje može se organizovati *online* i *offline*. ***Online distribucija karata*** predstavlja trend već duži niz godina, a među najvećim distributerima nalazi se *Ticketmaster.com* iz SAD.

**Ticketmaster**

*Ticketmaster.com* je *online* distributer karata za različite vrste događaja, među kojima su i karte za sportske događaje. Cilj ove kompanije je da kupcima karata obezbedi iskustvo jednostavne, efikasne i pravedne kupovine. U svrhe postizanja zadovoljstva kupaca, na sajtu se nalaze pravila koja se odnose na proces kupovine karata, uslove, kao i najčešće postavljena pitanja *(FAQ)*. Plaćanje se može obaviti na različite načine, ali se, pre svega, odnosi na kupovine koje se obavljaju u SAD i Kanadi. Na sajtu je takođe objašnjeno da se *Ticketmaster* pojavljuje u ulozi agenta svih onih subjekata koji organizuju događaje, među kojima su sportski timovi, umetnici, fan klubovi i promoteri. Korisnici ovog sajta se veoma jednostavno mogu registrovati, a zatim i ulogovati, i nadalje koristiti mogućnosti kupovine karata za različita dešavanja.

***Offline distribucija karata*** podrazumeva mogućnost kupovine karata na blagajnama i biletarnicama, koje se nalaze u sklopu sportskih objekata ili van njih. U svakom slučaju, prodaja karata se obavlja u fizičkom okruženju. Neretko, distributeri koji se bave *offline* prodajom karata, omogućavaju svojim postojećim i potencijalnim klijentima mogućnost da se obaveste o njihovoj ponudi putem web sajta.

**Hala Aleksandar Nikolić**

Hala Aleksandar Nikolić (Hala Pionir), pored *offline*, omogućava svojim korisnicima i *online* kupovinu karata za sportske događaje. Na njihovom sajtu mogu se, osim sportskih događaja, naći pregledi pozorišnih repertoara kao i koncerata u Beogradu. Hala Pionir pruža mogućnost kupovine i na svojim blagajnama, što veoma često koriste posetioci koji su navikli na ovaj vid kupovine ili, pak, oni koji kupovinu karata obavljaju pred sam sportski događaj.

Izvor:

http://www.tiketklub.com/sportska-desavanja/hala-pionir/, pristupljeno datum 15.02.2018.

Uvođenje distributera u proces prodaje karata za sportske i druge događaje, dovodi do podizanja cene karata, budući da distributeri zaračunavaju procenat od prodaje, i to na ime rezervacije mesta i karata, kao i organizovanja celokupnog procesa obezbeđivanja karata na mestima koja su najpogodnija za potencijalne kupce.

## 7.5. DISTRIBUCIJA SPORTSKIH DOGAĐAJA

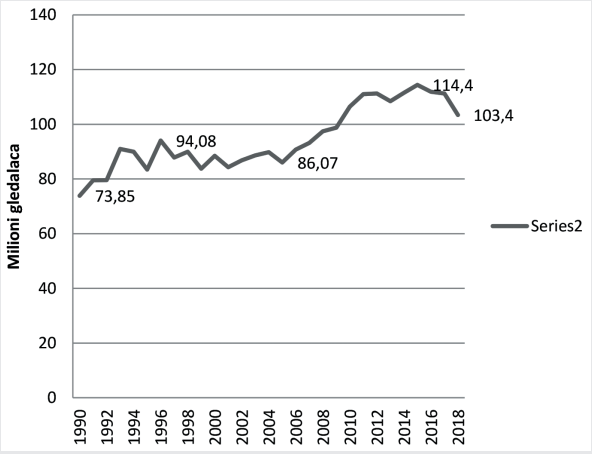
Jedna od važnih aktivnosti, kada su sportske usluge i sportski objekti u pitanju, jeste i distribucija sportskih događaja.

Pod distribucijom sportskih događaja podrazumeva se skup planiranih aktivnosti usmerenih ka plasiranju sportskih sadržaja, kao što su sportska nadmetanja i emisije o sportu, upotrebom medija masovne komunikacije.

**_Superbowl_ – jedan od najgledanih sportskih događaja**

*Superbowl* predstavlja u SAD nezvanični praznik, koji uvek prati rekordan broj gledalaca. Prvo *NFL* finale odigrano je 1967. godine, i tada je 30 sekundi oglašavanja tokom prenosa koštalo 42,5 hiljade dolara. Za 50 godina, ovaj iznos povećan je više od 117,5 puta. Tokom 2016. i 2017. godine, za isto trajanje reklame bilo je neophodno izdvojiti oko 5 miliona dolara. Sadržaji koji se gledaocima nude u reklamama tokom TV prenosa, uključuju ponudu hrane, automobila, zabave itd. U početku su finale prenosile samo dve televizijske kuće, *CBS* i *NBC*, da bi se od 1985. godine uključio i *ABC*, a kasnije i kanal *Fox*. Ove, 2018. godine, godine finale je prenosio *NBC* i tada je gledanost iznosila 103,4 miliona gledalaca.

Gledanost *Superbowla* u SAD od 1990-2018 godine




Izvor:

http://sportklub.rs/Americki-fudbal/NFL/a229078-Kako-potrositi-7.7-miliona-dolara-za-30-sekundi.html, pristupljeno datum 24.06.2018.

https://www.statista.com/statistics/216526/super-bowl-us-tv-viewership/, pristupljeno datum 24.7.2018.

Najznačajniji mediji distribucije sportskih događaja su: televizija, radio i internet.

***Televizija*** je jedan od dominantnih medija masovne komunikacije, budući da lako skreće pažnju gledalaca i ima širok domet, kada je auditorijum u pitanju. Spaja sliku, zvuk i pokret, čime snažno utiče na čula gledalaca (Kotler & Keller, 2016, str. 616.). Informacije koje se plasiraju putem televizije stižu do velikog broja ljudi, čime se postiže masovno informisanje u veoma kratkom vremenskom periodu. S obzirom na to da je

pogodan za pozicioniranje brenda i unapređenje imidža brenda, ima velikog uticaja i kada je u pitanju plasiranje vesti o sportskim događajima, sportistima i sportskim radnicima. Sa druge strane, ograničenja u vezi sa emitovanjem sadržaja putem televizije, sastoje se u visokim troškovima zakupa vremena i prostora, kao i vrlo malom stepenu mogućnosti da se izvrši selekcija auditorijuma koji će posmatrati odabrane sadržaje.

**Prvi TV prenos**

Prvi televizijski prenos fudbalske utakmice, na našim prostorima, obavljen je 17. avgusta 1958. godine, i to pre početka emitovanja probnog programa Radio-televizije Beograd. U pitanju je bio direktan prenos utakmice mladog i starog tima Crvene zvezde.

Izvor:

https://www.rastko.rs/filmtv/lazic_etvr/etvr_uvodna.html, pristupljeno datum 23.06.2018

***Radio*** je medij masovne komunikacije, koji je veoma dominantan kada je u pitanju segment ljudi koji provode dosta vremena u putu, posebno dok u jutarnjim časovima odlaze na posao ili se kasno popodne sa njega vraćaju. U tom smislu, radio je veoma pogodan za pružanje činjeničnih informacija u vezi sa najvažnijim događajima kada su sportske aktivnosti u pitanju. Ovaj medij je ograničen na upotrebu zvuka, čime se, kada je u pitanju auditorijum, može uticati isključivo na čulo sluha. Pogodnost radija je, pre svega u tome, što su troškovi zakupa vremena daleko niži u odnosu na troškove kada je u pitanju televizija. Međutim, ovaj medij koristi samo zvuk, čime je manje uticajan od televizije.

**Radio emisija – Sportski žurnal**

Radio Beograd 1, svakoga dana u 15.30 časova, emituje Sportski žurnal, prema njihovim rečima „najkompletniju i najkompetentniju emisiju o aktuelnim sportskim zbivanjima".

Izvor:

http://www.rts.rs/page/radio/ci/series/27/radio-beograd-1/3696/sportski-zurnal.html, pristupljeno datum 23.06.2018.

***Internet***, takođe, predstavlja medij za prenos sadržaja velikom broju korisnika. Kao i televizija, koristi sliku, zvuk i pokret, što omogućava lako privlačenje pažnje gledalaca. Internet se često koristi za građenje svesti o brendu, kao i za podsećanje na postojanje određenog brenda na tržištu. Upotreba društvenih mreža veoma je korisna za pozicioniranje brenda i razmenu objektivnih stavova korisnika.

Internet omogućava emitovanje različitih sadržaja u vezi sa sportskim događajima, među kojima su najvažniji sledeći: praćenje sportskih događaja uživo (*live stream*), naknadno pristupanje postavljenim sadržajima u vezi sa sportskim događajima, plasiranje oglasa namenjenih korisnicima, plasiranje oglasi namenjeni sponzorima sportskih događaja i sl. Internet pruža sledeće platforme i oblike distribucije događaja i informacija o njima:

- **Veb sajt** – služi za predstavljanje sportskog sadržaja, koji može biti u formi *live stream*-a ili naknadno postavljenog zapisa; funkcija mu je da privuče pažnju korisnika;
- **Mikorosajt** – u pitanju su web sajtovi ili grupa sajtova koji pružaju podršku primarnom sajtu; i u okviru njih se, takođe, mogu postavljati određeni sadržaji u vezi sa sportskim događajima;
- ***Search ads*** – u pitanju su oglasi plaćeni prema pretraživanju ili plaćeni prema broju „klikova" (eng. *pay per click*);
- **Baner oglasi** – ovi oglasi sadrže tekstove ili slike koje plaćaju kompanije koje na taj način žele da plasiraju informacije o svojoj ponudi; ukoliko je promet na stranici veći, to su veći i troškovi pozicioniranja oglasa;
- **Sponzorstva** – sponzorisanje posebnih sadržaja na veb sajtovima koji prenose sportske događaje, sportske emisije, vesti u vezi sa sportistima i sportskim klubovima, predstavljaju samo neke od načina da kompanije plasiraju informacije o sebi putem Interneta.

**OTT – Over the top – budućnost distribucije sportskog sadržaja**

Šta je OTT? Ovaj pojam se odnosi na distribuiranje video materijala i drugih sadržaja putem interneta zaobilazeći tradicionalne načine distribucije sadržaja (na primer TV ili radio). Sada već tradicionalni OTT servisi predstavljaju *Netflix i Amazon prime* ili u Srbiji na primer *Pickbox*. Što se tiče sporta i praćenja sportskih događaja, OTT polako počinje da preuzima primat, najviše kod članova mlađe populacije *(Millenials, Gen Z)*.

OTT sportske platforme, kao što su *Bein Sport Connect*, *Eleven Sports* ili *Dazn* su uspele da privuku značajan broj navijača koji predstavljaju oko 25% ukupnih pretplatnika OTT platformi u 2017. godini.

Lideri u Evropi što se tiče prihvatanja sportskih OTT platformi su trenutno zapadnoevropske zemlje: Nemačka (35%), Francuska (25%) i U.K. (15%).

Izvor:

https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2018/01/23/how-ott-will-innovate-in-2018/# 13870070526 b, pristupljeno datum: 27.11.2018.

http://pravoikt.org/ott-stize-u-srbiju-kraj-tradicionalnih-medija/, pristupljeno datum: 27.11.2018.

http://dataxis.com/press-release/linear-ott-pay-tv-subs-europe-reached-7-4-million-end-september-2017/, pristupljeno datum: 27.11.2018.

## 7.6. KLJUČNI KONCEPTI UPRAVLJANJA KANALIMA DISTRIBUCIJE

Pod upravljanjem kanalima distribucije, podrazumeva se proces planiranja, organizovanja i povezivanja svih aktivnosti i učesnika od mesta proizvodnje do mesta potrošnje (Lamb, Hair & McDaniel, 2014, str. 208). U tom smislu, organizacijama stoje na raspolaganju različiti menadžment (upravljački) koncepti, koji utiču na podizanje kvaliteta obavljanja njihovih distributivnih aktivnosti:

- ***Menadžment odnosa sa potrošačima*** (eng. *Customer Relationship Management – CRM*), predstavlja koncept građenja dugoročnih odnosa sa ključnim segmentima klijenata i potrošača. U oblasti sportskih usluga, cilj ovog koncepta treba da se zasniva na građenju odnosa zasnovanih na lojalnosti korisnika sportskih proizvoda i usluga. Koncept *CRM* je zasnovan na korišćenju kompjuterskih softvera koji omogućavaju iniciranje kontakata sa korisnicima, građenje odnosa sa njima, kao i usmeravanje pažnje na one segmente korisnika koji su za organizaciju najprofitabilniji.
- ***Menadžment servisa potrošača*** predstavlja koncept koji se zasniva na sistemu efikasnog reagovanja na žalbe, pitanja i komentare korisnika usluga (Lamb, Hair & McDaniel, 2014., str. 212.). Ovaj proces omogućava obavljanje kontinuirane komunikacije između pružalaca i distributera sportskih proizvoda i usluga i njihovih kupaca i korisnika, i to u svim fazama životnog ciklusa proizvoda i usluga.
- ***Razvoj i komercijalizacija proizvoda i usluga*** predstavlja skup aktivnosti oko kojih se okupljaju partnerska preduzeća u kanalima distribucije. Poslednjih decenija, ponuda uopšte, pa tako i ponuda sportskih proizvoda i usluga, predstavlja rezultat rada i saradnje više industrija, odnosno više organizacija i preduzeća, iz različitih oblasti poslovanja. Tako, na primer, sportska oprema, proizvedena od novih materijala, ne predstavlja rezultat poslovanja isključivo proizvođača te opreme. U pitanju je rezultat procesa saradnje proizvođača, istraživača u oblasti novih materijala, kao i lekara sportske medicine, sportskih radnika i profesionalnih sportista koji će nositi ovakvu opremu na sportskim manifestacijama. Doživljaj usluga u sportskim objektima, nije samo rezultat sportskog događaja koji se odigrava u tom objektu. U pitanju je rezultat zajedničkog delovanja uticaja sportskog događaja i organizovanja aktivnosti u sportskom objektu. Razvijanje novih proizvoda i usluga predstavlja ključni element konkurentnosti na tržištu, te je ovaj koncept od izuzetne važnosti kada je i građenje brenda sportskih organizacija u pitanju.
- ***Menadžment reklamacija*** ili upravljanje reklamacijama korisnika proizvoda i usluga, takođe predstavlja značajan koncept kojim se unapređuju odnosi u kanalima distribucije. U situacijama kada korisnici, iz različitih razloga, odluče da vrate proizvod ili da se požale na pruženu uslugu, od ključnog je značaja

kako će na to maloprodavci i dobavljači odreagovati. U slučaju reklamacija, tok robe kreće se u suprotnom smeru od smera snabdevanja, to jest roba se vraća onome od koge je kupljena. Zbog toga je veoma važno da preduzeće procesira reklamacije u što kraćem roku i sa što nižim troškovima.

Reklamacija sportskih proizvoda podrazumeva da kupci vraćaju proizvode, zahtevajući od maloprodavaca ili zamenu za drugi proizvod ili, pak, povraćaj novca. U svakom slučaju, vraćeni proizvodi imaju tendenciju negativnog uticaja na finansijsku poziciju preduzeća. Takođe, reklamacije utiču i na imidž maloprodavca i distributera. Često vraćanje i reklamacije proizvoda, odnosno reklamacije od strane velikog broja kupaca, ukazuju na značajne propuste maloprodavca u njegovom poslovanju i komunikaciji sa kupcima. U tom smislu, potrebno je smanjiti rizik od potencijalnih reklamacija, kako bi imdž preduzeća bio što bolji.

Što se tiče reklamacija usluga, aktivnosti su ovde složenije, budući da su usluge neopipljive. Reklamacija usluge, zapravo, podrazumeva ponovnu isporuku iste usluge, a u oblasti sporta to je veoma složen i težak, a često i nemoguć proces. Zbog toga se, u ovom slučaju, reklamacije svode na žalbe korisnika, na koje pružalac usluge treba da reaguje ponudom neke druge ili slične usluge.

Sa druge strane, reklamacije proizvoda i usluga mogu doneti i određene pogodnosti za organizaciju. Naime, pozitivna iskustva korisnika u vezi sa reklamacijama proizvoda i usluga, mogu upravo te iste kupce učiniti lojalnim. Razlog za to je upravo efikasan i efektivan način rešavanja reklamacije koji je kupcima pokazao da će isti ili slični problemi biti rešavani veoma brzo i na njihovo zadovoljstvo.

Takođe, korist po organizaciju u vezi sa rešavanjem reklamacija proizvoda i usluga, sastoji se i u uočavanju propusta koji su napravljeni, kako u procesu proizvodnje, tako i u procesima isporuke proizvoda ili usluga. Direktni komentari kupaca proizvoda i korisnika usluga, predstavljaju dragoceni prostor za unapređenje dizajna, performansi i funkcionalnosti proizvoda, kao i efikasnosti pojedinih faza procesa operacionalizacije usluge.

- ***Koncept održivosti kanala distribucije*** podrazumeva usmeravanje napora organizacije ka zaštiti životne sredine u procesima upravljanja aktivnostima distribucije. Ekološke aktivnosti organizacije u vezi sa kanalima distribucije podrazumevaju korišćenje opreme i materijala koji ne zagađuju i ne ugrožavaju okruženje (npr. u potreba biorazgradivih kesa u koje se pakuju proizvodi), zatim upotreba recikliranih materijala, dizajniranje proizvoda i procesa usluživanja koji će biti u funkciji zaštite okruženja i životne sredine (pakovanje, otpremanje i upotreba proizvoda i usluga), upravljanje završnom fazom korišćenja i dopremanja proizvoda do korisnika (reciklaža i/ili bezbedno odlaganje proizvoda) (Lamb, Hair & McDaniel, 2014, str. 223).

**Korporativne društvene odgovornosti *FC Chelsea***

Aktivnosti korporativne društvene odgovornosti (eng. *Corporate Social Responsibility – CSR*), veoma su bliske FC *Chelsea* iz Londona. Pored saradnje sa lokalnom zajednicom, klub je pristupio kampanji *Green* 500, inicijativi koja ima za cilj smanjenje emisije ugljen-dioksida u atmosferu. U svrhe zaštite okoline, na stadionu fudbalskog kluba *Chelsea* instalirano je osvetljenje koje poštuje sve standarde energetske efikasnosti. Takođe, reciklira se 100% otpada koji ostane nakon svake utakmice, i to upotrebom obnovljivih izvora energije.

Izvor:

https://www.edie.net/library/Premier-League-sustainability-the-worlds-greenest-football/6644, pristupljeno datum 20.06.2018.

## 7.7. ZNAČAJ MALOPRODAJE U SPORTU

Maloprodaja predstavlja jedan od kanala distrubucije koji je ključan za obezbeđivanje proizvoda finalnim kupcima – potrošačima. U tom smislu, maloprodaja, kao oblast trgovinskog poslovanja, predstavlja „most"između proizvođača i finalnih potrošača. Savremena maloprodaja podrazumeva, kako navodi *David Gilbert* (2003), „poslovanje koje svoje marketing napore usmerava ka zadovoljenju potreba finalnih potrošača, a zasnovano je na organizovanju prodaje proizvoda i usluga, kao svojoj osnovnoj distributivnoj aktivnosti". Maloprodaja podrazumeva poslovne aktivnosti u vezi sa prodajom proizvoda i/ili usluga krajnjim potrošačima, odnosno ponude namenjene ličnoj ili porodičnoj potrošnji.

Finalni potrošači su ključni subjekti prema kojima maloprodavci usmeravaju svoje poslovanje i svoje marketing aktivnosti. U oblasti prodaje sportskih proizvoda, maloprodavac se, pored prodaje proizvoda, bavi i pružanjem usluga finalnim kupcima.

Maloprodavci sportskih proizvoda i opreme predstavljaju posrednike (eng. *middlemen*; *intermediaries*), koji povezuju učesnike distributivnog lanca, i to veleprodavce i proizvođače sportske opreme sa jedne strane, i finalne kupce sportskih proizvoda, sa druge strane. Maloprodavci sportske opreme formiraju asortiman proizvoda u komunikaciji i saradnji sa proizvođačima i velikoprodajom, sa jedne, i usmeravaju ga prema finalnim potrošačima, sa druge strane. Najznačajnija uloga svakog maloprodavca jeste obezbeđivanje pravih proizvoda, u pravoj količini, u pravo vreme i na pravom mestu, pravim ciljnim korisnicima (segmentima).

U oblasti savremene maloprodaje, sledeći poslovni koncepti imaju ključnu ulogu:

- ***Marketing odnosa sa potrošačima*** (eng. *Relationship Marketing*) bazira se na preduzimanju marketing aktivnosti usmerenih ka građenju i negovanju dugoročnih dobrih odnosa sa ključnim segmentima kupaca. U tom smislu, maloprodavci

sportskih proizvoda i opreme treba da imaju za cilj usmeravanje što kvalitetnije komunikacije ka ključnim kategorijama kupaca, kako bi njihove kupovine bile što učestalije, a zadovoljstvo što veće.

- ***Ciljani marketing*** (eng. *Target Marketing*) odnosi se na usmeravanje poslovnih aktivnosti ka odabranim segmentima. Kada je prodaja sportskih proizvoda i opreme u pitanju, spovođenje koncepta ciljanog marketinga veoma je značajno sa stanovišta usmeravanja specifične ponude ka različitim kategorijama kupaca, od profesionalnih igrača do kupaca koji se rekreativno bave sportom.
- ***Personalizacija*** (eng. *Personalization*) poslovnih i marketinških aktivnosti podrazumeva individualno posmatranje i tretiranje potrošača, odnosno sposobnost maloprodavca da kreira asortiman svojih proizvoda i usluga prema specifičnim preferencijama potrošača. Kao i ponuđači drugih vrsta proizvoda, tako i maloprodavci sportskih proizvoda i opreme treba da sprovode aktivnosti personalizovane komunikacije, posebno u situacijama kada su zahtevi njihovih individualnih kupaca specifični. Upravo zbog toga, personalizacija se zasniva na komuniciranju i kreiranju tačno određenog paketa ponude proizvoda i usluga individualnom potrošaču.

Maloprodaja sportskih proizvoda obavlja se putem tradicionalnih i virtuelnih maloprodajnih objekata i sistema prodaje. Tabela 1 prikazuje najčešće oblike i formate tradicionalne, kao i virtualne maloprodaje sportskih proizvoda.

Tabela 1. Tipovi maloprodavaca u sportu (Smith, 2008, str. 157.)

| **Tradicionalni maloprodavci (tzv. brick-and-mortar maloprodavci)** | **Virtuelni maloprodavci (.com)** |
|---|---|
| Supermarketi | TV prodaja |
| Šoping centri | Katalozi |
| Specijalizovane sportske prodavnice | Internet sajtovi |
| Sportski klubovi | *Infomercials* |
| Sportski centri | Ponuda putem mobilnih telefona |
| Fabričke prodavnice | |
| Outleti | |
| Stadioni i sportski događaji | |

**Tradicionalni maloprodavci**

Super i hipermarketi, u okviru svoje ponude, veoma često uključuju značajan deo sportske opreme, odeće i obuće, koja je dostupna velikom broju potencijalnih korisnika po relativno pristupačnim cenama.

Šoping centri, kao što su Ušće, *Delta City* ili Stadion, u okviru svoje ponude različitih maloprodajnih objekata uvek uključuju i nekoliko specijalizovanih prodavnica sportske opreme.

Specijalizovane sportske prodavnice kakve su prodavnice brendova *Sport vision* ili Đak sport, nude potencijalnim kupcima sportske proizvode vodećih proizvođača, po višim cenama u odnosu na super i hipermarkete. Međutim, asortiman i kvalitet ponude u specijalizovanim prodavnicama često je daleko bolji.

Prodavnice u vlasništvu sportskih klubova, npr.prodavnice FK Crvena zvezda, omogućavaju poštovaocima sportskih klubova i turistima dragocene sportske simbole i suvenire koje će poneti na utakmice ili sa putovanja.

Maloprodaja u okviru sportskih centara, takođe, nije retka pojava. Sportske prodavnice u okviru sportskih centara SPENS ili Tašmajdan omogućavaju ljudima koji treniraju i ljubiteljima sportskih događaja da na licu mesta, pre ili posle treninga ili sportskog događaja, kupe sportske proizvode koji su im potrebni.

Fabričke prodavnice omogućavaju kupovinu proizvoda na samom mestu njihove proizvodnje, zbog čega je cena tih proizvoda niža u odnosu na prodavnice u šoping centrima ili specijalizovanim radnjama.

*Outlet*-i omogućavaju kupcima nabavku različitih sportskih proizvoda iz prethodnih sezona, po značajno sniženim cenama.

Na samim stadionima, kao i u okviru prostora namenjenog nekom sportskom događaju, neretko postoji stalna ili povremena prodaja odabranih brendova, usklađenih sa tematikom sportskog događaja koji su gledaoci došli da prate.

**Virtuelni maloprodavci**

Prodaja putem televizijskih kanala (TV prodaja) predstavlja takav oblik maloprodaje gde se gledaocima, kao potencijalnim kupcima, prezentuju ponuda, njene karakteristike i način upotrebe. Koriste se tzv. *direct response* mediji (Stanković & Čavić, 2013), koji omogućavaju ponuđačima dobijanje gotovo momentalnog odgovora od strane potencijalnih kupaca.

*Infomercial* predstavlja formu TV prodaje, koja traje 15-30 minuta, i više je *talk show* nego obična promocija proizvoda. U okviru nje se, često, angažuju glumci ili obični ljudi koji, u društvu prezentera, prikazuju i probaju proizvode. Ovakvi programi se najčešće emituju u kasnim večernjim i ranim jutarnjim časovima, a služe za građenje svesti o brendu, putem prikazivanja karakteristika proizvoda i njihovih koristi za kupce (Business dictionary, 2018). Zainteresovani gledaoci se pozivaju da besplatno pozovu broj prikazan na ekranu i poruče proizvod. Pozivanje broja omogućava prodavcu dobijanje brze informacije u vezi sa interesovanjem kupaca u vezi sa proizvodom.

Katalozi, takođe, predstavljaju način obavljanja maloprodajne razmene, koji omogućava kupcima biranje sportskih proizvoda i opreme putem slike i odgovarajućih informacija, a samom prodavcu prodaju proizvoda uz snižavanja čitavog niza troškova (zakupa maloprodajnog prostora, prodajnog osoblja itd.).

Internet sajtovi već dugo predstavljaju prave virtuelne maloprodajne objekte, namenjene kupcima koji žele svoje proizvode da nabavljaju ne napuštajući udobnost svoga doma ili radnog prostora. Pored sajtova potpuno virtuelnih preduzeća, svoje internet sajtove kreirala su i mnogobrojna tradicionalna maloprodajna preduzeća i lanci. Ona su, pored tradicionalnih, uvela i elektronske oblike poručivanja proizvoda. Već pomenuti proizvođač i gigant *Nike*, prodaje svoje proizvode uporedo putem svojih maloprodajnih objekata, i putem svog zvaničnog web sajta.

Plasiranje ponude i prodaja proizvoda putem mobilnih aplikacija, predstavlja oblik maloprodaje koji omogućava potencijalnim korisnicima upoznavanje sa proizvodima i njihovo poručivanje u bilo kom trenutku, sa bilo kog mesta, ukoliko njihov mobilni telefon ima pristup Internetu.

**Pitanja za vežbu i diskusiju:**

1. Diskutujte o značaju distribucije u sportu.
2. Diskutujte, sa stanovišta proizvođača i korisnika, o prednostima i nedostatcima situacija u kojima proizvođač svoje proizvode direktno distribuira i prodaje korisnicima.
3. Objasnite važnost sportskih objekata kao mesta distribucije sportskih usluga.
4. Diskutujte o navedene četiri dimenzije sportskih objekata. Objasnite njihov značaj sa stanovišta građenja iskustva korisnika sportskih usluga.
5. Diskutujte o faktorima bezbednosti u sportskom objektu. Navedite primere dobro obezbeđenih, kao i nedovoljno obezbeđenih sportskih objekata.
6. Objasnite karakteristike distribucije sportskih proizvoda.
7. Objasnite karaktersitike distribucije sportskih usluga.
8. Diskutujte o najvažnijim konceptima upravljanja kanalima distribucije.
9. Diskutujte o značaju maloprodaje u sportu.
10. Diskutujte o pojedinim oblicima maloprodaje u sportu.

## Lliteratura


Boyle, D. (2017, avgust 7). Incredible video shows Atlanta s new stadium open roof. Retrieved maj 23, 2018 from Dailymail: http://www.dailymail.co.uk/news/article-4767998/Incredible-video-shows-Atlanta-s-new-stadium-open-roof.html, 16.02.2018.

Business_dictionary. (2018, jul 1). Infomercial. Retrieved jun 28, 2018. from businessdictionary: http://www.businessdictionary.com/definition/infomercial.html

Gilbert D., (2003.), *Retail Marketing Management*, Pearson Education Limited, Harlow, England, str. 6

Jobber, D., Fahy, J., (2006.), *Osnovi marketinga*, Data Status, Beograd

Kotler, P., Keller, K.L. (2016.) *Marketing Management*, 15th Edition, Pearson Education Limited

Lamb, C., Hair, J., McDaniel, C. (2014) *Marketing MKTG*, Data Status, Beograd

Maryjama, M (2005) Japanese Distribution Channel: Structure and Strategy, Japanese Economy, Vol. 32, no. 3, pp. 27-48

Matt. (2011, mart 7). NYLON 3D-PRINTED BICYCLE FEATURED ON BBC. Retrieved maj 22, 2018 from Maker bot: https://www.makerbot.com/stories/engineering/nylon-3d-printed-bicycle-featured-on-bbc/

Mullin, B., Hardy, S., & Sutton, W. (2007). Sport Marketing (3rd Edition ed.). USA: Human kinetics.

Rezvan, D., (1961.), *Wholesaling in Market Organization,* Wiley, New York.

Smith, A.C.T. (2008) *Introduction to Sport Marketing, Butterworth Heinemann* (Elsevier), Oxford, UK

Stanković, J., Čavić, B. (2013) *Trgovina i drugi kanali marketinga*, Univerzitet Singidunum, Beograd

Stanković, J. (2009) *Upravljanje promenama u odnosima sa potrošačima u maloprodajnom poslovanju*, doktorska disertacija, Univerzitet u Beogradu, Ekonomski fakultet, Beograd

Japan – Distribution & Sales Channel, Export.gov, https://www.export.gov/article?id=Japan-Distribution-and-Sales-Channels, pristupljeno datum :15.02.2018.

Mail Online, http://www.dailymail.co.uk/news/article-4767998/Incredible-video-shows-Atlanta-s-new-stadium-open-roof.html, pristupljeno datum :16.02.2018.

https://stadionshoppingcenter.rs/, pristupljeno datum :16.02.2018.

http://www.businessdictionary.com/definition/infomercial.html, pristupljeno datum :28.06.2018.

https://www.edie.net/library/Premier-League-sustainability-the-worlds-greenest-football/6644, pristupljeno datum :20.06.2018.

http://sportklub.rs/Americki-fudbal/NFL/a229078-Kako-potrositi-7.7-miliona-dolara-za-30-sekundi.html, pristupljeno datum :24.06.2018.

https://www.rastko.rs/filmtv/lazic_etvr/etvr_uvodna.html, pristupljeno datum :23.06.2018.

http://www.rts.rs/page/radio/ci/series/27/radio-beograd-1/3696/sportski-zurnal.html, pristupljeno datum :23.06.2018.

http://www.tiketklub.com/sportska-desavanja/hala-pionir/ 15.02.2018.

http://www.ofis-a.si/str_3%20-%20PUBLIC/05_FOOTBALL_STADIUM_FC_BATE/ofis_FOOTBALL_STADIUM_FC_BATE.html, pristupljeno datum :20.06.2018.

https://www.makerbot.com/stories/engineering/nylon-3d-printed-bicycle-featured-on-bbc/, pristupljeno datum :23.06.2018.

https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2018/01/23/how-ott-will-innovate-in-2018/#13870070526b, pristupljeno datum: 27.11.2018.

http://pravoikt.org/ott-stize-u-srbiju-kraj-tradicionalnih-medija/, pristupljeno datum: 27.11.2018.

http://dataxis.com/press-release/linear-ott-pay-tv-subs-europe-reached-7-4-million-end-september-2017/, pristupljeno datum: 27.11.2018.

# VIII
# Cene u sportu

Cena, kao jedan od instrumenata marketing miksa, omogućava pružaocima i korisnicima usluga niz informacija u vezi sa ponudom sportskih proizvoda i usluga. Kao jedini kvantitativni instrument marketing miksa, cene daju uvid u strukturu troškova, ne samo organizacija koji učestvuju u kreiranju sportske ponude, već i troškova u vezi sa organizovanjem ostalih instrumenata marketing miksa neophodnih za plasiranja sportske ponude ciljnim segmentima korisnika. U narednim redovima biće reči o:

1. Značaju cene sportskih proizvoda i usluga,
2. Faktorima koji utiču na formiranje cena sportskih proizvoda i usluga,
3. Formiranju cena sportskih proizvoda i usluga.

## 8.1. ZNAČAJ CENE SPORTSKIH PROIZVODA I USLUGA

Kao što je prethodno rečeno, cene predstavljaju jedini kvantitativni instrument marketing miksa, budući da jasno ukazuju na iznos troškova, kako sa stanovišta proizvođača, tako i sa stanovišta korisnika sportskih proizvoda i usluga. Ostali instrumenti marketing miksa sportskih proizvoda i usluga (proizvod, usluga, promocija, distribucija, ljudi, fizičko okruženje i procesi), kvalitativne su prirode, a cenom se iskazuju i troškovi njihovog kreiranja.

Cene predstavljaju iznos troškova koje korisnici treba da naprave, u zamenu za proizvod ili uslugu. Lamb, Hair i McDaniel (2013) pod cenom podrazumevaju ono čega moramo da se odreknemo u zamenu za proizvod ili uslugu. Kupci se ne odriču samo finansijskih sredstava, već i vremena (npr. čekanje u redu, planiranje kupovine), kao i sociooloških faktora (npr. uključivanje u grupni trening umesto individualnih treninga).

Sa stanovišta pružalaca usluga, cena predstavlja izraz troškova koji su uključeni u proizvodnju ponude, dok se sa stanovišta korisnika odnosi na trošak koji oni treba da naprave kako bi došli do te ponude. Sa stanovišta pružalaca sportskih proizvoda i usluga, cene ukazuju na troškove koje nosi proces proizvodnje sportske ponude. Sa druge strane, sa stanovišta korisnika sportskih proizvoda i usluga, ona predstavlja trošak koji će oni napraviti kupovinom odabranih sportskih proizvoda i usluga. Drugim rečima, *cena, sa stanovišta kupca, uvek ukazuje na trošak koji treba napraviti, kako bi se došlo do željenih proizvoda i usluga.*

Pored toga što predstavlja *trošak*, odnosno merilo odricanja, cena ima i *informativni karakter* (Volckner, 2008). U tom smislu, cene ukazuju na značaj i status kupca u očima drugih ljudi. Potrošači neće uvek birati proizvode ili usluge koji imaju najnižu cenu. Objašnjenje za to leži u činjenici da kupci izvode zaključak o kvalitetu ponude na osnovu njene cene. Viši kvalitet proizvoda ili usluge podrazumeva i da će njihove cene biti više.

*Informativni karakter* cena se, takođe, može sagledati i kroz percepciju cena od strane određenih kategorija potrošača. Naime, prihvatanje viših cena od strane kategorije kupaca sa većom kupovnom moći, ukazuje na status pripadnika te kategorije kupaca, kao i na njihov odnos prema određenim kategorijama proizvoda i usluga koje se prodaju po višim cenama. Na primer, patike brenda *Nike* i patike manje poznatog brenda mogu da imaju istu svrhu – da posluže za aktivno bavljenje sportom.

Međutim, one mogu da imaju i potpuno drugačije značenje za kupca. Cena ovih proizvoda ukazivaće na njihov kvalitet, ali i *na poziciju brenda* na tržištu. Kupci, koji isključivo kupuju patike brenda *Nike*, šalju poruku da im je važan kvalitet, kao i da će za taj visok kvalitet platiti odgovarajuću, u ovom slučaju, višu cenu proizvoda.

Cena, takođe, ukazuje i na *vrednost* koju željena kupovina treba da donese kupcu. Percepcija korisnika o dobijenoj vrednosti proizvoda ili usluge predstavlja odnos ili razliku između ukupnih koristi koje nosi određeni proizvod, sa jedne strane, i ukupnih troškova koje korisnik snosi kupovinom tog proizvoda, sa druge strane (Bateson & Hoffman, 2013, str. 147).

*Percepirana vrednost za kupca = Ukupna vrednost za kupca – Ukupni troškovi za kupca*

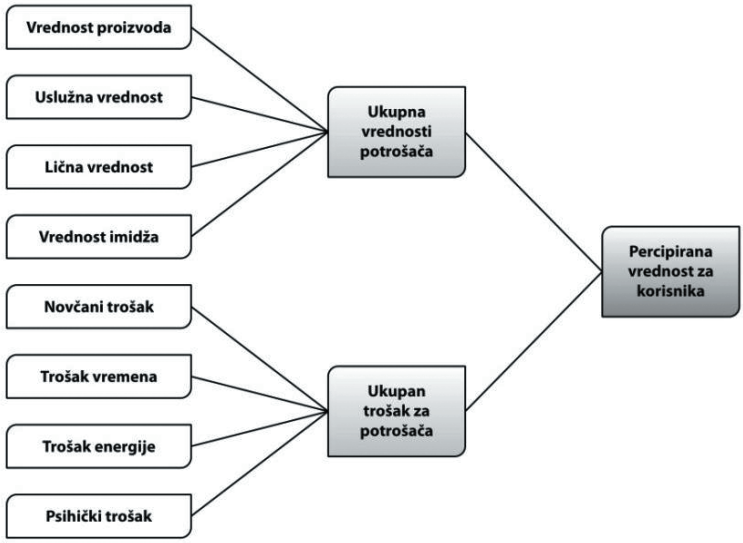
Ukupna vrednost za korisnika podrazumeva ukupnu korist koju kupac prima kupovinom određenog proizvoda, a koja prevazilazi vrednost samog proizvoda. Ukupna vrednost za korisnika uključuje:

- vrednost samog proizvoda koji korisnik kupuje,
- vrednost usluge koja prati kupovinu željenog proizvoda,
- vrednost uslužnog osoblja koje pruža usluge u procesu kupovine proizvoda i
- vrednost imidža koju korisnik pripisuje ponudi, odnosno preduzeću koje plasira tu ponudu.

Sa druge strane, **ukupni troškovi** korisnika podrazumevaju sve troškove koje korisnik snosi u procesu kupovine proizvoda ili usluga. Ukupni troškovi obuhvataju:

- novčane troškove, koje korisnik snosi kupovinom proizvoda i koji se iskazuju u novcu,
- troškove vremena, koje korisnik mora da utroši u procesu planiranja, odnosno same kupovine proizvoda ili usluge,
- troškove energije, koji predstavljaju fizički napor koji korisnik ulaže u proces kupovine i
- psihološke troškove, koji predstavljaju mentalni napor koji korisnik pravi prilikom planiranja i kupovine proizvoda ili usluge.

Slika 1. Percipirana vrednost za korisnika




Na primer, posetilac teniskog meča u Štark Areni mora da napravi finansijski izdatak kako bi kupio kartu i time stekao mogućnost prisustvovanja i praćenja meča (novčani trošak). Prilikom planiranja kupovine karte, posetilac je proveo određeno vreme razmatrajući mogućnosti kupovine karata (troškovi vremena). Takođe, posetilac je uložio određeni napor u pretraživanje sajtova koji nude karte, zatim bezbednosti sajtova kada je kupovina platnom karticom u pitanju, kao i poređenje cena i mesta u auditorijumu koje se može dobiti po određenoj ceni (troškovi energije). Na kraju, posetilac teniskog meča kupio je kartu preko uglednog sajta (eventim.rs), što je smanjilo brigu o bezbednosti, uz istovremeno ostvarivanje najpovoljnijeg odnosa cene i

mesta koje se može dobiti u gledalištu (psihološki troškovi). Ostvareni novčani trošak omogućio je posetiocu da dobije mesto u gledalištu koje će mu omogućiti neometano praćenje teniskog meča (vrednost proizvoda). Osoblje koje obezbeđuje tenisku arenu, čuvari i prodajno osoblje, profesionalno su obavljali svoj posao, čime je posetilac meča stekao utisak dobre organizacije događaja (vrednost uslužnog osoblja). Arena, u kojoj se odigravao teniski meč, bila je opremljena adekvatnim parking prostorom, displejima sa neophodnim opštim i sportskim informacijama, dovoljnim brojem toaleta, kao i mestima za kupovinu hrane i osvežavajućih napitaka za konzumiranje u pauzama (vrednost usluge). Prijatelji posetioca teniskog meča komentarisali su dobru organizaciju ovog sportskog događaja, ističući kvalitet ovako vrhunskog pružaoca sportskih usluga (vrednost imidža).

Na osnovu navedenog primera, može se zaključiti da niz faktora, kako na strani troškova, tako i na strani vrednosti za korisnika, utiče na percipiranu vrednost koju određena ponuda – proizvod ili usluga – donosi njenom korisniku. Kako bismo sagledali percipiranu vrednost kada je određena ponuda u pitanju, treba obratiti pažnju na odnos ukupnih troškova i ukupne vrednosti za kupca proizvoda, odnosno korisnika usluge.

U sportskom marketingu, vrednost proizvoda predstavlja odnos između cene tog proizvoda i koristi za koje kupci smatraju da će im taj proizvod doneti. U tom smislu, vrednost se može prikazati sledećom formulom (Smith, 2008):

$$Vrednost = \frac{Koristi\ koje\ kupci\ smatraju\ da\ će\ ostvariti\ od\ sportskog\ proizvoda}{Cena\ sportskog\ proizvoda}$$

Kada su sportski proizvodi u pitanju, procena vrednosti proizvoda može veoma da varira. Razmotrimo sledeći primer: Kvalitetan sportski dres može se kupiti za iznos do 200 evra. Međutim, ukoliko se na njemu nađu potpisi svih igrača jednog šampionskog tima, može se pretpostaviti da će obožavalac toga tima platiti znatno veću sumu novca za dres sa potpisima omiljenih igrača. Sa druge strane, neko ko nije sportski obožavalac neće ni razmatrati kupovinu dresa, po bilo kojoj ceni. Ukoliko mu je ovaj artikal ipak potreban, kako bi se rekreativno bavio sportom, verovatnije je da će kupiti onaj čija je cena niža. U svim navedenim slučajevima, odnos vrednosti proizvoda i percipirane vrednosti od strane korisnika, značajno se razlikuju.

*Prihod i profit od prodatih proizvoda*

Dva važna termina koja treba uvesti u vezi sa cenama, svakako su prihod i profit. Cene su ključni faktor predviđanja i formiranja prihoda, dok su prihodi ključni za generisanje profita sportske organizacije.

Prihod od prodaje sportske ponude obračunava se množenjem cene sa brojem prodatih jedinica (Lamb, Hair & McDaniel, 2013, str. 326):

*Prihod = Cena × Broj prodatih proizvoda*

Iz prihoda se izdvajaju sredstva za planiranje i organizovanje poslovnih aktivnosti organizacije, kao što su: proizvodnja, prodaja, distribucija, skladištenje, finansije, marketing, istraživanje i razvoj i sl. Nakon što se izmire troškovi poslovanja, kao i ulaganja u navedene aktivnosti, preostali deo predstavlja profit organizacije.

Prilikom formiranja cena, neophodno je da menadžeri imaju u vidu percipiranu vrednost za kupca, kako bi, sa jedne strane, organizacija ostvarila prihod i sa druge strane, njeni kupci bili zadovoljni. U tom smislu, najbolja situacija je da cena bude bliska percipiranoj vrednosti za ciljne kategorije kupaca. Tada ona predstavlja cenu koja je prihvatljiva kupcu, a organizacija bi, na osnovu nje, mogla da ostvari prihod. Sa druge strane, u situaciji da kupci smatraju da je cena previsoka, percipirana vrednost će biti manja od troškova. Kupci neće biti spremni da je prihvate i da kupuju ponuđene proizvode, što dovodi do situacije da organizacija nije u mogućnosti da ostvaruje prihod od prodaje. Takođe, u situaciji kada je cena ponude preniska, organizacija neće biti u prilici da ostvaruje prihode. Naime, kupci će biti spremni da kupuju, jer će biti percipirana visoka vrednost, međutim, organizacija neće biti u mogućnosti da generiše odgovarajuće prihode, budući da će troškovi biti veoma visoki.

## 8.2. FAKTORI UTICAJA NA FORMIRANJE CENA SPORTSKIH PROIZVODA I USLUGA

Na formiranje cena sportskih proizvoda i usluga utiču: troškovi kreiranja i proizvodnje proizvoda, tražnja za proizvodima, faze životnog ciklusa proizvoda, konkurencija, upotreba interneta, strategija distribucije, strategija promocije proizvoda, tražnja velikih klijenata, kao i odnos cene i kvaliteta (Lamb, Hair & McDaniel, 2013).

### 8.2.1. Uticaj troškova proizvodnje na formiranje cene

Faktor troškova ključan je kako za formiranje cena proizvoda, tako i za formiranje cena usluga, a oni se mogu evidentirati pre, tokom i nakon proizvodnje. Njihovo evidentiranje je lakše u slučaju proizvoda, budući da su troškovi proizvodnje opipljivi kao što je i sam proizvod. Upotreba materijala i sirovina od kojih se proizvodi sportski proizvod može se evidentirati u svim fazama procesa proizvodnje.

Što se tiče troškova za kreiranje i pružanje sportskih usluga, malo je drugačije. Postoji otežena situacija anticipiranja i praćenja troškova i to iz niza razloga. Prvi razlog je taj što se cena često ne može utvrditi dok se usluga ne pruži u potpunosti, što korisnike suočava sa visokim stepenom cenovne neizvesnosti. Na primer, usluge

treninga, pored uobičajenih fizičkih aktivnosti, uključuju i pregled od strane lekara sportske medicine, koji će korisnika posaveti u vezi sa zdravstvenim stanjem i vežbama koje su najbolje za njega. Tek nakon pružanja različitih usluga koje su neophodne pre i za vreme treninga (pregled lekara i trening), korisnik usluge će moći da stekne sliku o ceni kompletne usluge (zbir cene usluge lekara i cene usluge treninga).

Drugi razlog je taj što usluge ne poseduju elemente fizičke robe, čime je otežano formiranje cene na osnovu uloženih troškova. Na kraju, treći razlog vezuje se za visok nivo fiksnih u odnosu na varijabilne troškove. Fiksni troškovi su troškovi koji moraju biti uključeni u poslovanje, u ovom slučaju u proizvodnju usluga, bez obzira na obim proizvodnje i prodaje. Kada su usluge u pitanju, gotovo je nemoguće odvojiti prizvođača, a to je zaposleni u uslužnoj organizaciji, od korisnika usluga. Pružaoci usluga, stoga, spadaju u fiksnu kategoriju usluga.

### 8.2.2. Uticaj tražnje na formiranje cene

Tražnja predstavlja određenu količinu proizvoda za koju se smatra da će biti prodata, na određenom tržištu, po određenoj ceni i tokom određenog vremenskog perioda. Kao tržišni faktor, tražnja utiče na formiranje cene proizvoda. Sa druge strane, i cena utiče na nivo tražnje. Ukoliko je tražnja za proizvodima i uslugama visoka, cene će rasti, jer će ti proizvodi i usluge biti atraktivniji njihovim kupcima. Ukoliko, pak, tražnja za određenim proizvodima i uslugama opada, cene tih proizvoda i usluga će takođe opadati, budući da ponuđač neće biti u mogućnosti da po višim cenama ostvaruje zaradu. Sa druge strane, ukoliko cene proizvoda i usluga rastu, tražnja za njima će opadati. Takođe, ukoliko cene opadaju, tražnja za tim proizvodima i uslugama će rasti, budući da će kupci te proizvode i usluge smatrati povoljnijim za kupovinu.

Možemo razlikovati elastičnu i neelastičnu tražnju. Elastičnost tražnje predstavlja veličinu koja pokazuje osetljivost kupaca na promene cena i odnosi se na situaciju kada se tražnja menja sa promenom cena. Neelastična tražnja je situacija kada se tražnja za proizvodima i uslugama značajno ne menja sa promenom njihovih cena.

$$Elastičnost\ tražnje = \frac{Procentualna\ promena\ tražnje\ za\ robom\ A}{Procentualna\ promena\ cene\ robe\ A}$$

Ukoliko je elastičnost jednaka 1, tražnja je unitarna (promena cene i promena tražnje je direktno proporcionalna). Ukoliko je veća od 1, tražnja je elastična, a ukoliko je manja od 1, tražnja je neelastična.

Na elastičnost tražnje utiče niz faktora, među kojima su najznačajniji sledeći (Lamb, Hair & McDaniel, 2013, str. 332):

- *Raspoloživost supstituta:* Kada se na tržištu pojave proizvodi supstituti, to nosi rizik da potrošači lako prelaze sa jednog proizvoda na drugi, osetljiviji su na cene, a to tražnju čini elastičnom. U obrnutoj situaciji, kada na tržištu nema supstituta, tražnja će biti izuzetno neelastična, budući da će potrošači biti manje osetljivi na cene. Oni će u ovoj situaciji biti spremni da plate visoku cenu, kako bi došli do proizvoda, odnosno usluge;
- *Cena u odnosu na kupovnu moć:* Ukoliko je cena toliko niska, da predstavlja gotovo zanemarljiv deo budžeta koji pojedinac treba da odvoji na kupovinu, on neće biti osetljiv na cenu, te će tražnja biti neelastična;
- *Trajnost proizvoda:* U slučajevima kada su proizvodi trajniji, kao i kada potrošači imaju mogućnost popravke i produženja veka proizvoda, tada potrošači postaju osetljiviji na cene, te će i tražnja za tim proizvodima biti elastična;
- *Raznovrsne upotrebe proizvoda:* U slučajevima kada proizvod ima više namena, potrošači će biti osetljiviji na cene, a samim tim će i tražnja biti elastičnija. Sa druge strane, kada proizvod ima samo jednu namenu, tražnja za njim će biti manje cenovno elastična;
- *Stopa inflacije:* Sa porastom stope inflacije u jednoj ekonomiji, tražnja za proizvodima u toj ekonomiji postaje elastičnija, budući da potrošači postaju osetljiviji na promene cena.

Kada je u pitanju uticaj tražnje na formiranje cena, važno je imati u vidu i meru koja se naziva unakrsna cenovna elastičnost tražnje. Pod terminom unakrsna elastičnost tražnje podrazumeva se merenje reagovanja tražnje za jednim proizvodom ili uslugom u odnosu na promenu cene drugog proizvoda ili usluge (Bateson & Hoffman, 2013, str. 153). U situaciji kada se sa porastom cene proizvoda A, tražnja za proizvodom B smanjuje, ta dva proizvoda su komplementarna, a unakrsna cenovna elastičnost tražnje je negativna. Na primer, ukoliko cena karte za neko sportsko dešavanje raste, tražnja za proizvodima, kao što su osvežavajuća pića ili grickalice, koji se nude na jednom ovakvom događaju, automatski opada.

Ukoliko, pak, sa rastom cena proizvoda A, tražnja za proizvodom B takođe raste, tada su u pitanju proizvodi supstituti. Na primer, ukoliko cena sportske opreme jednog proizvođača raste, tražnja za sportskom opremom konkurentskog proizvođača će, veoma verovatno, rasti. U ovom slučaju unakrsna cenovna elastičnost tražnje je pozitivna.

***Specifičnosti tražnje za uslugama***

Kada su usluge u pitanju, tražnja za njima je specifična u odnosu na tražnju za proizvodima. Razlog tome leži, pre svega, u samim karakteristikama usluga, a to su već spomenute: neopipljivost, neodvojivost (simultanost), heterogenost (varijabilnost) i netrajnost (kvarljivost).

Kada su u pitanju usluge, tražnja za njima obično je u većoj meri neelastična, u odnosu na tražnju za proizvodima, što poizilazi iz neopipljivosti usluge. Korisnici se vezuju za pružaoce usluge, budući da oni predstavljaju opipljivi segment koji im, kao takav, pruža sigurnost u isporuku adekvatne usluge. Korisnici usluga su spremniji da plate višu cenu, ukoliko će na na taj način osigurati da im uslugu isporuči pružalac na kojeg su navikli i u kojeg imaju poverenja. Drugim rečima, korisnici su spremniji na plaćanje više cene usluge, ukoliko će to da znači da će na taj način smanjiti nivo percipiranog rizika. Na percipirani rizik kupovine usluge utiču, pre svega, karakteristike usluga (ispred svih, neopipljivost, ali i neodvojivost, heterogenost i netrajnost), kao i posledice kupovine i konzumacije određene usluge (na primer visoki troškovi, gubitak dobrog imidža).

Još jedna karakteristika formiranja cena usluga u odnosu na cene proizvoda, jeste tzv. *cenovna diskriminacija* (Bateson & Hoffman, 2013, str. 155). Pod cenovnom diskriminacijom podrazumeva se praksa zaračunavanja i naplate različitih cena različitim korisnicima, za suštinski istu uslugu. Ovakva cenovna praksa je održiva u sektoru usluga pre svega iz razloga netrajnosti usluga i nemogućnosti formiranja zaliha. Uslužnim organizacijama je veoma teško da upravljaju ponudom i tražnjom, naročito u situacijama kada je, na primer, tražnja za uslugama izrazito visoka ili izrazito niska. Uslužne organizacije tada imaju potrebu ujednačavanja ponude i tražnje, odnosno generisanja nove tražnje u periodima kada je tražnja niska, a samim tim i iskorišćenost kapaciteta nedovoljna. Na primer, cene usluga jedne teretane biće najviše u periodima kada je teretana najposećenija, a to su, obično, periodi u toku dana kada se završi radno vreme korisnika. U ostalim periodima dana ima posetilaca, ali u znatno manjem broju. Kako bi generisali dodatnu tražnju u periodima niske tražnje, a samim tim preusmerili deo korisnika teretane sa perioda visoke na periode niske tražnje, menadžeri sportskog objekta mogu sprovesti strategiju tzv. *kreativnog određivanja cena.* Ona podrazumeva formiranje nižih cena u periodima u toku dana kada je posećenost teretane niska. Dakle, radi se o ponudi istih usluga, ali po atraktivnijim cenama u onim periodima dana kada je tražnja za tim uslugama smanjena. Ova praksa je legitimna i održiva, budući da posetioci mogu sami da odluče i opredele se kada će koristiti uslugu koja im se nudi. Takođe, ova cenovna praksa u potpunosti je usklađena sa zakonitostima tržišta, koje kažu da, kada je tražnja niža, cene opadaju, a kada tražnja raste, cene takođe rastu.

### 8.2.3. Uticaj faza životnog ciklusa na formiranje cena

Osim tražnje i troškova, na cene utiče i faza životnog ciklusa proizvoda, odnosno usluge. Osnovne faze životnog ciklusa su uvodna faza, faza rasta, faza zrelosti ili saturacije i faza opadanja (Lamb, Hair & McDaniel, 2013, str. 337-338).

U ***fazi uvođenja*** ponude na tržište, troškovi poslovanja preduzeća obično su veoma visoki. U ovoj fazi su, takođe, i troškovi marketinga veoma visoki. Posebno se ulaže

u oglašavanje, budući da jedan od ciljeva preduzeća upoznavanje kupaca sa brendom koji se uvodi na tržište. U nadi da će uspeti relativno brzo da pokriju nastale troškove razvoja proizvoda, odnosno usluge, preduzeće obično određuje visoke cene. Patike za trčanje, ili jakna za skijanje izrađeni od novih materijala, predstavljaju nove proizvode, o kojima njihovi potencijalni kupci nedovoljno znaju. Preduzeće ima potrebu da ih približi kupcima i upozna ih sa njihovim performansama. Cene ovakvih proizvoda su više u odnosu na već postojeće na tržištu.

U ***fazi rasta,*** cene se polako stabilizuju. Ponuda koju je preduzeće plasiralo na tržište postepeno je dobila konkurenciju, čime je došlo da povećanja ponude u odnosu na tražnju. Takođe, preduzeće počinje sa masovnijom proizvodnjom proizvoda, odnosno isporukom usluga, postiže se ekonomija obima, što, takođe, utiče na snižavanje cena. Patike za trčanje i skijaške jakne izrađene od novih materijala, dobile su supstitute u vidu proizvoda koje su na tržište plasirale konkurentske kompanije. Potencijalni kupci, među kojima su i oni osetljiviji na cene, dobijaju mogućnost većeg izbora. Zbog svega navedenog, cene spomenutih patika i skijaških jakni padaju u odnosu na fazu uvođenja na tržište.

***Faza zrelosti*** je faza u kojoj proizvodnja, ali i tražnja za proizvodima, dostižu svoj vrhunac, pa čak počinju i da opadaju. U ovoj fazi dolazi do dodatnog sniženja cena, budući da su proizvodi stekli veliki broj konkurenata na tržištu. Proizvođači konkurentskih proizvoda uglavnom nude proizvode po sličnim cenama. Kanali distribucije postaju veoma dragoceni, budući da se proizvodi nude različitim tržišnim segmentima, kojima treba brzo pristupiti. Patike za trčanje i skijaške jakne, u ovoj fazi, postaju uobičajeni proizvodi, koje poznaje i prepoznaje veliki broj kupaca. Pri tome, ti kupci imaju veliku mogućnost izbora među sličnim proizvodima. Samim tim, cene proizvoda postaju veoma pristupačne.

***Faza opadanja*** je završna faza životnog ciklusa i ona podrazumeva lagano povlačenje proizvoda sa tržišta. U slučaju postojanja velikog broja konkurenata, cene najčešće i dalje opadaju, sa tendencijom potpunog povlačenja proizvoda sa tržišta. Cilj preduzeća će biti oslobađanje od preostalih zaliha proizvoda i orijentacija na nove proizvode. Međutim, ukoliko preduzeće ostane sâmo na tržištu, cene njegovih proizvoda mogu polako da se stabilizuju. U situaciji da proizvod uspe da preživi i pređe u kategoriju proizvoda koji poseduju posebnu vrednost za kupce, tada bi i cene tih proizvoda mogle da rastu. Ukoliko materijali od kojih su proizvedene patike za trčanje i skijaška jakna iz našeg primera postanu prevaziđeni, ovi proizvodi sasvim sigurno prelaze u fazu opadanja i povlačenja sa tržišta. Njihove cene opadaju, sve dok se preduzeće u potpunosti ne reši zaliha tih proizvoda. Međutim, ima sportskih proizvoda koji su već odavno prošli fazu zrelosti, i budući da su prešli među proizvode sa posebnom vrednošću, pa čak i emocionalne brendove, njihove cene u fazi opadanja su se stabilizovale. Primer su patike brenda *Converse,* poznatije kao „Starke", za kojima tražnja ne opada. Štaviše, proizvođač je uspeo da im udahne „novi život" i iako predstavljaju klasičan brend, usklade ih sa trendovima i modernim stilovima života.

### 8.2.4. Uticaj konkurencije na formiranje cena

Konkurencija, takođe, predstavlja važan faktor formiranja i promene cena. U prethodno pomenutim fazama životnog ciklusa, konkurencija se razlikuje, što značajno utiče na formiranje cena proizvoda. U fazi uvođenja proizvoda na tržište, intenzitet konkurencije je veoma nizak, što tražnju čini većom u odnosu na ponudu. Cena proizvoda je visoka jer je preduzeće, sa jedne strane, dominantno na tržištu, a sa druge strane, treba da pokrije visoke troškove uvođenja proizvoda na tržište. Tako visoka cena proizvoda, takođe, može i da podstakne druga preduzeća da se uključuju, utiču na rast ponude, a time i na snižavanje cena proizvoda na tržištu. Intenziviranje broja konkurenata na tržištu uzrokuje snižavanje i stabilizaciju cena.

**Dominantno tržišno učešće kompanije *Nike Inc.***

Kompanija *Nike* uspeva da održi lidersku poziciju na tržištu patika namenjenih trčanju i kao i košarci. Tokom prethodnog perioda, ova kompanija je povećala svoje tržišno učešće među 60 najboljih prodavaca patika. Tokom ove godine, uspela je da ostvari dominantnu poziciju kada je u pitanju 10 najuspešnijih prodavaca patika u svetu, i to pre svega zahvaljujući svom popularnom proizvodu *Air VaporMax*, kao i nedavno lansiranom *Air VaporMax Plus*. U okviru sprovedenog istraživanja, 80% ispitanika koje su činili maloprodavci sportske obuće, istakli su kompaniju *Nike* kao najjači brend na tržištu patika za trčanje. Cene patika koje na tržište uvodi ova kompanija, determinisane su ne samo dominantnom pozicijom ove kompanije na tržištu, već i stalnim inovacijama, koje je izdvajaju u odnosu na njene konkurente. *Nike* je, dakle, i cenovni lider na tržištu, čije konkurente predvodi kompanija *Adidas*.

Izvor:

http://markets.businessinsider.com/news/stocks/nike-stock-price-is-overtaking-adidas-stock-price-in-the-sneaker-war-2018-2-1015237559, pristupljeno datum 30.06.2018.

### 8.2.5. Uticaj strategije distribucije na formiranje cena

Strategija distribucije utiče na različita rešenja kada su cene u pitanju. Pogodna lokacija, na primer, predstavlja jedan od ključnih faktora formiranja cena, ali i njihovog prihvatanja od strane kupaca. Više cene proizvoda će lakše biti prihvaćene ukoliko se ti proizvodi prodaju na pogodnim lokacijama. Šoping molovi sa adekvatnim prilazom objektu i parking prostorom, maloprodajni objekti u glavnim gradskim ulicama sa visokim intenzitetom prolaska potencijalnih kupaca, predstavljaju lokacije koje su atraktivne i pristupačne kupcima. Zbog njih će biti spremni da plate i cene proizvoda koje su malo više u odnosu na uobičajene.

Kada su njegove odluke u vezi sa strategijom distribucije u pitanju, proizvođač sportske opreme može se naći u sledeće dve pozicije: može delimično kontrolisati svoju poziciju u kanalima distribucije, i može biti van kontrole u kanalima distribucije.

U prvom slučaju, veleprodavci i maloprodavci „diktiraju" cene proizvoda. Pozitivna strana ovakve situacije je ta što se proizvođač oslobađa aktivnosti prodaje proizvoda, i to prepušta distributerima. Međutim, negativna strana je ta što sami distributeri odlučuju o načinu plasiranja, promovisanju, *merčendajzingu* proizvoda,[1] kao i formiranju cena, što može biti nepovoljno i za proizvođače i za njihove proizvode.

Druga situacija je ona u kojoj proizvođač delimično kontroliše kanale distribucije, a samim tim i proces formiranja cena. U ovoj situaciji delimične ili potpune kontrole, negativna strana je ta što je sam proizvođač zadužen i za prodaju proizvoda, što uzrokuje rast troškova organizovanja ovih aktivnosti. Sa druge strane, pozitivno je to što ima direktan kontakt sa tržištem, kao i to što samostalno određuje cene svojih proizvoda. Kontrolu nad kanalima distribucije, proizvođači sportskih proizvoda i usluga mogu osigurati sistemima ekskluzivne distribucije svojih proizvoda i usluga, prodajom franšize za proizvodnju i pružanje usluga, ali i izbegavanjem saradnje sa onim preduzećima koja obaraju cene.

**Franšiza *Go Yoga***

Pored proizvodnih, preduzeća mogu prodavati i franšize za pružanje usluga. *Go Yoga* je franšiza, kojoj je cilj širenje svesti o značaju praktikovanja joge, kao i radu na zdravom duhu i energiji. Za sebe kažu „Mi smo mnogo više od časa joge. Mi promovišemo ljude, veze među njima i zajednicu." *Go Yoga*, kao davalac franšize, poziva potencijalne franšizante da kupovinom franšize startuju i razvijaju poslovanje u oblasti pružanja usluga časova joge, koji su osmišljeni po ideji davaoca. Svojim kupcima poručuju da će imati prilike da razviju uspešan i finansijski stabilan biznis, čime će, takođe, doprineti i dobrobiti lokalne zajednice.

Izvor:

https://www.franchisedirect.co.uk/fitness-franchises/go-yoga/, pristupljeno datum 29.07.2018.

### 8.2.6. Uticaj interneta na formiranje cena

Internet, omogućava kupcima i potrošačima širom sveta da brzo i lako upoređuju ponudu sa njihovim cenama, što ih stavlja u odličnu pregovaračku poziciju. Sa druge strane, proizvođači i prodavci u prilici su da prikupljaju podatke o svojim kupcima i klijentima, što im omogućava planiranje njihove buduće ponude.

1 način izlaganja i pozicija proizvoda u maloprodajnim objektima

Uvođenje Interneta u poslovanje, dovelo je do redukovanja troškova, što se značajno odrazilo na primenu različitih cenovnih strategija. Elektronska tehnologija obezbeđuje snižavanje troškova držanja zaliha i manipulacije robom; snižavanje troškova slanja poruka, budući da su troškovi slanja *e-mail* poruka zanemarljivi; snižavanje troškova angažovanja radne snage, jer se određene poslovne aktivnosti sada mogu zameniti kompjuterskim programima i sl. Takođe, slanje elektronske dokumentacije, koja prati kretanje robe kroz kanale distribucije, zamenjeno je elektronskom dokumentacijom, čije je slanje daleko brže i jeftinije.

Eliminisanje niza navedenih troškova, omogućava preduzećima da svoja sredstva usmeravaju u razvoj poslovanja i odnosa sa najdragocenijim segmentima svojih potrošača. Uticaj redukovanja troškova na formiranje cena odražava se u sprovođenju cenovne politike kojom se preduzeće lakše prilagođava kategorijama kupaca osetljivih na cene. Proizvođači i maloprodavci sportske opreme svoje proizvode nude, pored fizičkih, i u virtualnim prodajnim objektima. Prodajni objekti smešteni u *online* svetu su pristupačni i veoma dragoceni korisnicima kojima je važna mogućnost dostave na kućnu adresu, ali, što je još važnije, kojima je važna kupovina po nižim cenama u odnosu na maloprodajne objekte.

### 8.2.7. Uticaj promotivne strategije na formiranje cena

Cena je, između ostalog, veoma važno promotivno sredstvo kojim preduzeće nastoji da skrene pažnju svojih kupaca, da ih zainteresuje za kupovinu, pa čak i da gradi njihovo zadovoljstvo. Niske cene proizvoda atraktivne su, pre svega, cenovno osetljivim kupcima. Održavanje nivoa cena malo ispod proseka cena proizvoda ili usluga posmatrane grane delatnosti, kupcima donosi zadovoljstvo i vezuje ih za preduzeće. Oni zadovoljstvo, pre svega, vide u nižim troškovima kupovine koju u datom preduzeću mogu da obave.

Sa druge strane se nalaze preduzeća koja nastoje da neguju tzv. prestižne cene (Lab, Hair, McDaniel, 2014, str. 340). U pitanju su visoke cene, koje služe za promovisanje imidža o visokom kvalitetu proizvoda i usluga koje kompanija nudi. Kompanija *Nike* svakako je jedna od tih koje zaračunavaju visoke cene, ali na zadovoljstvo svojih kupaca. Naime, kupci brenda *Nike* naviknuti su da sa cenom koju plate dobiju proizvode visokih performansi. Drugim rečima, osim proizvodima, kompanija Nike i cenama kominicira sa svojim kupcima. Ukoliko bi cene svojih proizvoda snižavala, i na taj način promenila cenovnu politiku, kompanija *Nike* bi svojim kupcima poslala neverbalnu poruku da je moguće da njeni proizvodi više ne poseduju onaj visok kvalitet kakav su imali nekada. Sa druge strane, ni sami kupci ne bi bili zadovoljni, jer bi se u njihovoj svesti stvorila slika da su proizvodi, koje su do tada redovno kupovali, izgubili na svom visokom kvalitetu, imidžu i poziciji na tržištu. Društveni i psihološki rizici kupovine upravo o tome i govore.

Pod društvenim rizikom se podrazumeva mogućnost gubitka ličnog imidža i društvenog statusa, zbog odluke u vezi sa kupovinom. Dosadašnje navike kupca da kupuje proizvode više cene, koje su dovele do građenja dobrog imidža toga kupca u njegovom okruženju, sada bivaju zamenjene kupovinom proizvoda niže cene, čime je i njegov imidž ugrožen. Koliko god ovakve reakcije okoline bile podložne kritikama, one postoje i vezuju se za određene modele ponašanja potrošača. Negativne reakcije okruženja se manifestuju kroz negodovanje okoline, negativno kritikovanje, ismevanje, pa čak i odbacivanje. Zato se kupac trudi da ovakve situacije izbegava. Psihološki rizik se odnosi na uticaj kupovine na samopoštovanje kupca. Veoma često se događa da kupac izbegava kupovinu određenih proizvoda i posetu sportskim događajima, zato što oni nisu u skladu sa njegovom predstavom o sebi samom (Bateson & Hoffman, 2014, str. 94).

Još odavno su istraživanja pokazala da proizvodi za koje se smatra da poseduju bolje performanse, trajnost i veći kvalitet, imaju većih koristi od cenovnih promocija (Lemon & Nowlis, 2002.). To se održalo do danas. Razlog je taj što se, cenovnom promocijom ovakvih proizvoda, ne promovišu samo kvaliteti tih proizvoda, već i imidž kupaca u očima njih samih, ali i okruženja kojem pripadaju.

### 8.2.8. Uticaj velikih kupaca na formiranje cena

Pod velikim kupcima podrazumevamo organizacije koje od proizvođača kupuju velike količine proizvoda. Među takvim organizacijama su veliki maloprodajni lanci sportskih proizvoda, kakva je kompanija Intersport, sa sedištem u Bernu, Švajcarska. Pored svojih privatnih brendova, ovaj maloprodavac nudi širok asortiman brendova vodećih proizvođača sportske opreme, kao što su *Nike, Adidas, Puma, Converse, Russel Athletic, Speedo* i drugi (Intersport, 2018). Potrebe ovakvih klijenata su velike, budući da njihovi asortimani treba da odgovore potrebama različitih kategorija korisnika, čiji je broj, takođe, veliki. Ovakvi maloprodajni lanci svojim dobavljačima nameću velike zahteve, kako bi pokrili velike i česte popuste, ali i smanjili marže na svojim prodajnim mestima.

## 8.3. PROCES FORMIRANJE CENA SPORTSKIH PROIZVODA I USLUGA

Proces formiranja cena predstavlja složen posao, kojem treba pristupati sa velikom pažnjom.

| **Proces formiranja cena** |
|---|
| Korak 1 - Postavljanje cilja |
| Korak 2 - Utvrđivanju cenovne osetljivosti kupaca sportskih proizvoda i usluga |
| Korak 3 - Analiza prelomne tačke |
| Korak 4 - Procena cenovnih varijabli |
| Korak 5 - Određivanja cenovne taktike sportske organizacije |
| Korak 6 - Određivanje cene za svaki od proizvoda i usluga, koje se bazira na odabranoj cenovnoj taktici |

Prvi korak procesa formiranja cena podrazumeva **postavljanje cilja**. Svi ciljevi, pa tako i ciljevi u vezi sa formiranjem cena, trebalo bi da ispunjavaju određene uslove, koji će taj cilj učiniti realno ostvarivim. U pitanju su takozvane **S.M.A.R.T.** karakteristike ciljeva, koje podrazumevaju da ciljevi treba da budu:

- Određeni (eng. *Specific*) – treba da su što preciznije formulisani;
- Merljivi (eng. *Measurable*) – budući da predstavljaju standard kontrole;
- Dostižni (eng. *Achievable*) – ciljevi treba da budu realni i dostižni;
- Relevantni (eng. *Relevant*) – ciljevi treba da budu relevantni ljudima koji ih ostvaruju, i
- Vremenski određeni (eng. *Time-bound*) – ciljeve treba odrediti tako da njihovo izvršenje bude vremenski definisano.

Dva su osnovna tipa ciljeva pri formiranju cena: ciljevi zasnovani na profitu i ciljevi zasnovani na prodaji (Smith, 2008, str. 132-133).

***Ciljevi zasnovani na profitu***

Ovi ciljevi formiranja cena uzimaju u obzir profit, koji, kao finansijska kategorija, nastaje kada se od ukupnog prihoda organizacije oduzmu svi troškovi koje ta organizacija snosi. Ovakav pristup ima za cilj maksimiziranje razlike između ukupnih prihoda i troškova. U tom smislu on ima svojih nedostataka, jer može da podstakne sportske organizacije da snižavaju troškove poslovanja, i to na štetu kreiranja kvalitetne ponude. Na primer, ukoliko sportska organizacija reši da, snižavanjem plata i smanjenjem broja radnika snizi troškove poslovanja, to će se negativno odraziti na zadovoljstvo zaposlenih, a time i na kvalitet procesa rada. U tom smislu, sportska organizacija mora da uzme u obzir šta predstavlja percipiranu vrednost korisnika njenih proizvoda ili usluga, i na osnovu toga, formira tzv. zadovoljavajući nivo profita. On će predstavljati maksimalni iznos profita, koji će delovati podsticajno na dalja ulaganja organizacije, a neće ugrožavati kvalitet procesa rada zaposlenih u sportskoj organizaciji.

***Ciljevi zasnovani na prodaji***

Ova kategorija ciljeva fokusira se na obim prodaje, odnosno tržišno učešće koje jedna sportska organizacija ostvaruje ili može da ostvari. Tržišno učešće je važan pokazatelj poslovanja, kao i pozicije koju organizacija ima na tržištu, a može biti izraženo novčano ili putem broja prodatih jedinica proizvoda. Ostvarivanje većeg tržišnog učešća jedne organizacije ne znači da ona istovremeno ostvaruje i veći profit. Može se dogoditi da organizacija sa manjim tržišnim učešćem ostvaruje veći profit i obrnuto. Kada su u pitanju sportske organizacije, ciljevi zasnovani na prodaji predstavljaju veoma dobar pokazatelj poslovanja, budući da jasno ukazuju na broj potencijalno zadovoljnih kupaca, kroz broj prodatih proizvoda tih organizacija. Međutim, treba imati u vidu da, u slučaju profitno orijentisanih sportskih organizacija, kao što su na primer proizvođači sportske opreme, postavljanje ciljeva zasnovanih na prodaji može biti korisno samo u kratkom roku. U dugom roku, postavljanje ovakvih ciljeva nije dovoljno dobro, budući da ne ukazuju na profit koji ovakve organizacije mogu da ostvaruju.

**Timski rad - vežba**

Odaberite jedan od sledećih brendova patika za trčanje – *Nike, Adidas ili Asics*. Opredelite se za muške ili ženske modele. Formirajte listu od najjeftinijih do najskupljih proizvoda. Analizirajte opseg cena i pokušajte da utvrdite da li neka od strategija pozicioniranja stoji iza ovakve tržišne situacije. Utvrdite koliko ima ključnih tačaka u formiranju cena tih proizvoda, odnosno, na kojim nivoima su formirane cene (npr. 80, 100, 120, 140 evra).

Sa druge strane, ukoliko proizvođač nudi popuste, analizirajte koliki su ti popusti u odnosu na originalnu cenu proizvoda. Utvrdite da li su popusti u vezi sa sezonom u kojoj se proizvod nudi.

Uporedite cene i eventualne popuste dva od navedenih proizvođača. Šta možete zaključiti o cenama proizvoda, a šta o popustima?

| | |
|---|---|
| http://www.nike.com | Nike web site |
| http://www.adidas.com | Adidas web site |
| http://www.asics.com | Asics web site |

Timski rad vežba je pripremljen prema Smith, A.C.T. (2008) Introduction to Sport Marketing, Butterwoth Heinemann (Elsevier), Oxford, UK, str. 132.

Drugi korak procesa formiranja cena sastoji se u **utvrđivanju cenovne osetljivosti** kupaca sportskih proizvoda i usluga. U okviru ovog koraka, važno je podsetiti se da je tražnja za sportskim uslugama manje cenovno elastična u odnosu na tražnju za sportskim proizvodima. U tom smislu, cene sportskih usluga, kao što su usluge treninga, rekreacije i slično, zavisiće ne samo od tražnje i usluge koja se pruža, već i od karakteristika samog korisnika usluge, ali i od cena usluga konkurenata. U svakom

slučaju, korisnici sportskih usluga biće spremniji da prihvate i porast cene, ukoliko su zadovoljni pruženom uslugom od strane sportske organizacije i pružaoca usluge.

Treći korak formiranja cena obuhvata **analizu prelomne tačke**. Ona omogućava utvrđivanje količine proizvoda koju treba prodati, kako bi prihod od prodaje tih proizvoda pokrio troškove proizvodnje. Kada se dostigne prelomna tačka, prihod je jednak troškovima. U toj situaciji nema ostvarenog profita, budući da nema preostalog prihoda, koji nastaje kada se od ukupnog prihoda oduzmu ukupni troškovi proizvodnje. Takođe, nema ni gubitka, s obzirom na to da ukupni troškovi nisu viši od ostvarenog prihoda. Prelomna tačka se računa po sledećoj formuli:

$$Prelomna\ tačka = \frac{Ukupni\ fiksni\ troškovi}{Cena\ po\ jedinici\ proizvoda - varijabilni\ troškovi\ po\ jedinici\ proizvoda}$$

Pod fiksnim troškovima se podrazumevaju troškovi koji se u procesu proizvodnje i distribucije proizvoda ne mogu menjati, bez obzira na količinu prodatih proizvoda. Na primer, troškovi rentiranja sportske opreme za potrebe opremanja teretane su fiksni troškovi, bez obzira na broj korisnika teretane, kao i na broj pruženih usluga. Varijabilni troškovi su troškovi koji se menjaju sa promenom proizvodnje i količine prodatih proizvoda. Na primer, troškovi materijala od kojeg se proizvodi sportska oprema, zavisiće od količine proizvedenih proizvoda, kao i od planirane prodaje. U slučaju sportskih usluga, kao što su usluge časova treninga, rekreacije, savetovanja i slično, troškovi angažovanja trenera, lekara i savetnika, smatraće se fiksnim troškovima. Razlog je taj što se usluge najčešće proizvode od strane zaposlenih, odnosno pružalaca usluga, te se ne mogu eliminisati.

Četvrti korak procesa formiranja cena obuhvata **procenu cenovnih varijabli**. Pored pomenutih faktora troškova i tražnje, među najvažnije faktore koji utiču na formiranje cena sportskih proizvoda i usluga, ubrajaju se konkurentske cene, pravna pitanja i uticaji ostalih instrumenata marketing miksa. **Cene konkurenata** predstavljaju važan podatak, koji ukazuje na očekivanja korisnika. Takođe, treba imati u vidu da je poređenje cena konkurenata teže za korisnike usluga, nego za kupce i korisnike proizvoda. Razlog, ponovo, leži u neopipljivosti usluge, te će korisnici usluga, često, morati prvo da probaju usluge konkurenata, kako bi stekli osećaj o njihovoj ceni. **Pravna i tehnička ograničenja** takođe imaju ključan uticaj na formiranje cena. Ograničenja postavlja vlada i njene institucije, a u slučaju sportskih proizvoda i usluga i odgovarajuća sportska tela. Na primer, klubovima u jednoj sportskoj ligi, sama liga određuje granice cena koje ti klubovi mogu da zaračunaju prilikom formiranja cena ulaznica za sportske događaje u jednoj sportskoj sezoni. Takođe, u mnogim ekonomijama primenjuju se zakoni koji ograničavaju formiranje cena, u smislu zabrana spuštanja cena ispod granice koja bi potisnula druge konkurente sa tržišta. Kada su ostali instrumenti marketing miksa (proizvod, promocija i distribucija) u pitanju, njihov uticaj na formiranje cena takođe

je od krucijalnog značaja. Što se **proizvoda** tiče, već je napomenuto da se formiranje cena sportskih proizvoda i sportskih usluga veoma razlikuje. Drugim rečima, u zavisnosti od prirode sportske ponude, zavisiće i formiranje, odnosno priroda same cene. Kanali **distribucije**, takođe, umnogome opredeljuju proces formiranja cene. Ukoliko se radi o distribuciji usluga, tada je jasno da se, kao kanali distribucije, moraju koristiti tzv. kratki ili direktni kanali marketinga i distribucije (Stanković & Čavić, 2013, str. 34). Sa druge strane, kanali marketinga i distribucije sportskih proizvoda i usluga kreću se od potpuno direktnih (npr. kupovina proizvoda u fabričkoj prodavnici), do indirektnih (uključivanje veleprodaje i maloprodaje u prodaju sportskih proizvoda kupcima i potrošačima). Što su kanali distribucije duži, posebno u slučaju distribucije proizvoda, cena će rasti. Razlog je taj što će pojedini učesnici u kanalima zaračunavati maržu i, time, povećavati cenu proizvoda finalnom kupcu. Što se **promocije** tiče, ona i te kako utiče na visinu cena sportskih proizvoda i usluga. Proizvodi i usluge koji su intenzivno promovisani, ujedno predstavljaju proizvode u koje su uložena najveća finansijska sredstva, te su cene takvih proizvoda najviše. Sa druge strane, proizvodi i usluge koji su sve manje predmet promotivnih aktivnosti, svakako su proizvodi kojima se cena snižava i koji će, u jednom trenutku, najverovatnije biti povučeni sa tržišta.

Peti korak u procesu formiranja cena sportskih proizvoda i usluga jeste faza **određivanja cenovne taktike sportske organizacije**. Odlučivanje u vezi sa cenovnom taktikom biće uslovljeno strategijom pozicioniranja koju sportska organizacija želi da sprovede u svom poslovanju. Nakon što izvrši segmentaciju tržišta, organizacija pristupa izboru ciljnih segmenata na kojima će izvršiti pozicioniranje svoje ponude.

Strategija pozicioniranja jedne organizacije podrazumeva kreiranje mesta, koje će ponuda te organizacije zauzeti u mislima njenih korisnika i potrošača. Kada su u pitanju sportske organizacije, strategija pozicioniranja podrazumeva kreiranje imidža te organizacije i njene ponude, kao i percepciju od strane njenih korisnika. Na primer, potrošači mogu posmatrati ponudu kao svakodnevnu i bazičnu, sa jedne strane, odnosno luksuznu i specifičnu, sa druge strane. Takođe, ponuda se može posmatrati kao konzervativna ili, pak, kao moderna i podložna promenama. Postoje sportski proizvodi i usluge koji se godinama ne menjaju, ili se menjaju samo delimično, što je u skladu sa očekivanjima njihovih korisnika. Na primer, ponuda proizvoda namenjenih rekreativnom bavljenju boksom ili košarkom. Sa druge strane, sportska oprema namenjena skijanju smatra se izuzetno dinamičnom i promenljivom, budući da se ski oprema menja sa godinama, pod uticajem promena u stilu skijanja. Takođe, menja se i skijaška garderoba, s obzirom na to da se, pod uticajem klimatskih promena, menjaju materijali od kojih se ona izrađuje.

Sledeće cenovne taktike se smatraju najčešćim:

- **Cene zasnovane na prestižu** – Ova taktika formiranja cena koristi se kada su u pitanju proizvodi čiji je kvalitet daleko važniji od cene, i to usled delovanja određenih okolnosti. U pitanju su proizvodi čiji imidž i značaj za korisnika prevazilaze uticaj njihove cene. U oblasti sportske industrije, primeri ovakvih

cena najčešće se mogu sresti u situacijama kada su u pitanju karte za specijalne sportske događaje i VIP sedišta, ekskluzivna članstva u sportskim klubovima, kao i mnoge druge specijalne usluge korisnicima sportskih sadržaja;

- **Status quo cene** – U pitanju je taktika kojom se cene održavaju na postojećem nivou. Dobra strana je ta što organizacija na ovaj način saopštava svojim kupcima da i nadalje mogu računati na isti nivo cena. Ova taktika ne zahteva posebno planiranje u budućnosti, a često se koristi kada organizacija želi da parira cenama konkurenata;
- **Taktika „skidanja kajmaka"**– Ova taktika koristi se u situacijama plasiranja nove ponude na tržištu. Organizacija formira najvišu cenu koju su njeni kupci spremni da plate za novi proizvod koji se plasira. Kako su u fazi uvođenja na tržište troškovi najviši, ovom taktikom organizacija pokušava da u kratkom roku nadoknadi troškove proizvodnje i promocije proizvoda. Korisna je kada su u pitanju proizvodi visokih tehnologija, nova oprema ili neka ekskluzivna usluga, koja je atraktivna za korisnika. U oblasti sporta, taktika „skidanja kajmaka" korisna je kada je u pitanju tražnja za ekskluzivnim sportskim proizvodima, kao i vrhunskom opremom za profesionalne sportiste. Takođe, koristi se i kada postoji tražnja za prestižnim događajima, kao što su Olimpijske igre, posebno ceremonije otvaranja i zatvaranja Igara, zatim finalni mečevi teniskih ATP turnira i drugi sportski događaji koji privlače posebnu pažnju, ali i utiču na imidž posetilaca;
- **Cenovna penetracija** – Nasuprot taktici „skidanja kajmaka", taktika cenovne penetracije podrazumeva formiranje niskih cena za nove proizvode koji se tek pojavljuju na tržištu i neophodno je izazvati reakciju kupaca i inicirati njihovu prvu kupovinu. Cene proizvoda su, dakle, u fazi uvođenja niske, da bi, u kasnijim fazama životnog ciklusa bile zamenjene cenama koje odgovaraju posmatranim proizvodima. Kada su u pitanju sportski proizvodi, taktika cenovne penetracije koristi se u slučajevima intenzivne konkurencije. Tada su potencijalni kupci već upoznati sa supstitutima i imaju izgrađen odnos prema njima. Niske, „popularne" cene, pogodne su posebno za privlačenje cenovno osetljivih kategorija korisnika;
- **Troškovi plus** – Taktika „troškovi plus" često se koristi u sportskoj industriji, posebno u slučaju plasiranja sportskih proizvoda. Cena se formira izračunavanjem troškova proizvodnje, a zatim se dodaje određeni procenat od npr. 10%. Na ovaj način, proizvođač je osigurao pokrivanje troškova poslovanja, nije značajno podigao cenu proizvoda, ali je ostavio prostor za ostvarenje profita. Međutim, da bi ova taktika bila uspešna, neophodno je da proizvođač dobro poznaje ukupne fiksne i varijabilne troškove;
- **Cene zasnovane na prelomnoj tački** – Taktika formiranja cena zasnovana na prelomnoj tački podrazumeva da formirana cena može da pokrije troškove proizvodnje. Ova taktika je pogodna za kupce, budući da se njom formiraju niske, „popularne" cene proizvoda. Međutim, nije pogodna za sve sportske

organizacije, posebno one proizvodnog tipa. Pogodna je za neprofitne organizacije koje se bave, na primer, okupljanjem i organizovanjem mladih, kao i njihovim motivisanjem da učestvuju u sportskim aktivnostima na nivou opština ili gradova. Ovakve aktivnosti, pre svega, imaju za cilj popularizaciju sporta i promovisanje pravih vrednosti među mladima i ostalim članovima jedne društvene zajednice. U tom smislu, ostvarivanje profita je na drugom mestu;

- **Formiranje cena pod uticajem konkurenata** – Taktika praćenja konkurentskih cena podrazumeva da organizacija formira svoje cene na osnovu cena konkurentskih proizvoda i usluga. Prednost ove strategije je u tome da cene ne mogu biti spuštene ispod granice cena konkurenata. Sa druge strane, organizacije koje sprovode ovu strategiju ne moraju reagovati samo na promene cena svojih konkurenata, već moraju pratiti i promene u vezi sa njihovim poslovanjem, kako bi mogle da prate promene u vezi sa cenovnim taktikama;
- **Formiranje cena pod uticajem tržišta** – Ova cenovna taktika sastoji se od formiranja cena u zavisnosti od zadovoljstva potrošača, odnosno njihove spremnosti da plate određeni proizvod. Korisna je ukoliko se upotrebljava u određenom vremenskom periodu, budući da se zasniva na stavovima kupaca, a pruža mogućnost generisanja profita. Međutim, ova taktika se mora menjati tokom vremena, s obzirom na to da se i stavovi potrošača menjaju;
- **Diskontne cene** – Taktika diskontnih cena podrazumeva snižavanje cena proizvoda i usluga u određenim situacijama, kada pojedini faktori utiču na potrebu za redukovanjem cena. Ideja taktike diskontnih cena jeste da podstaknu kupce na češće kupovine proizvoda, kao i da u kupcu i korisniku izazovu osećaj da organizacija nagrađuje njihovo određeno ponašanje. Među najčešće faktore, koji pravdaju formiranje diskontnih cena sportskih proizvoda, ubrajaju se sledeće situacije: česte kupovine sportskih proizvoda od strane istih korisnika koji bivaju nagrađeni za svoje frekventne kupovine; kupovine od strane privilegovanih kategorija, kao što su studenti i penzioneri; grupne i porodične kupovine; kupovine velikih količina proizvoda i sl.

  Kada je u pitanju taktika diskontnih cena sportskih usluga, one su korisne u slučajevima kreiranja ponude dugoročnog članstva (npr. u trajanju od godinu dana) u teretanama i sportskim centrima. Među diskontne cene spadaju i popusti i akcije. Organizacija će imati koristi od ove cenovne taktike, budući da ona privlačenjem kupaca putem nižih cena omogućava ostvarivanje profita. Međutim, treba imati u vidu da ovakva taktika, ukoliko se često praktikuje, može da dovede do promene u poziciji organizacije, kao i njenog imidža na tržištu. Naime, kupci se mogu navići na diskontne, odnosno, snižene cene, čime i celu organizaciju počinju da povezuju sa ovom cenovnom taktikom;
- **Sezonske cene** – Cene se mogu formirati i u zavisnosti od promena u nivou tražnje, odnosno sezone u kojoj se javlja tražnja za proizvodima i uslugama. U sezoni u kojoj je niža tražnja za sportskim proizvodima i uslugama, cene

ponude se snižavaju i obrnuto. Dobar primer primene taktike sezonskog formiranja cena jesu cene karata za sportske događaje u okviru sportskih liga, u različitim periodima u toku godine. Cene će se, svakako, razlikovati pre, tokom i nakon završetka sezone. Takođe, kada su ključni događaji u pitanju, cene će biti posebno formirane;

- **Cene u periodima niske tražnje** – Za razliku od formiranja sezonskih cena, koje posmatraju promene u nivou tražnje u toku jedne godine, određivanje cena u periodima niske tražnje posmatra promene tražnje u toku jednog dana. U oblasti marketinga usluga, ova cenovna taktika se naziva kreativnim određivanjem cena. Cilj ove taktike je da se, u toku dana, tražnja za uslugama preusmeri sa perioda visoke tražnje na periode niske tražnje. Na primer, teretane i reakreativni centri uopšte, mogu ponuditi niže cene u periodima niske tražnje za sportskim uslugama. Takođe, u periode niže tražnje u toku dana, mogu biti privučene veće grupe korisnika osetljive na cene, kao što su đaci, studenti i druge grupe;
- **Objedinjavanje cena** – U pitanju je cenovna praksa koja podrazumeva ponudu dva ili više proizvoda u jednom paketu, po jedinstvenoj ceni. Ova taktika se lakše sprovodi u sektoru usluga nego u sektoru proizvoda. Cena paketa usluga manja je od zbira cena pojedinačnih usluga kada se one kupuju odvojeno. Primeri prakse objedinavanja cena sportskih usluga veoma su česti u slučaju članstva u nekom sportskom centru. Često se događa da se, u okviru jedne cene, nađu usluge upotrebe teretane, bazena i još nekih sportskih sadržaja. Pojedinačno plaćanje svake od navedenih usluga bilo bi daleko skuplje od plaćanja jedinstvene cene. Kada su sportski proizvodi u pitanju, događa se da maloprodavci sportske opreme, uz kupljen par patika, ponude sat ili neki drugi deo sportske opreme. Objedinjavanje cena se kao poslovna i cenovna praksa uglavnom percipira kao veća vrednost za korisnike usluga, te obično generiše dodatni prihod za organizaciju koja ih nudi;
- **Cenovna diskriminacija** – Praksa cenovne diskriminacije predstavlja cenovnu taktiku koja podrazumeva formiranje različitih cena, u zavisnosti od segmenta kupaca kojima se proizvodi i usluge nude. Drugim rečima, isti proizvodi i usluge mogu biti ponuđeni po različitim cenama, ukoliko su njihovi potencijalni kupci pripadnici određenih tržišnih segmenata i kategorija korisnika. Ova cenovna taktika može biti posebno pogodna za sportske organizacije, posebno one koje pružaju sportske usluge različitim segmentima korisnika. Na primer, sportski centar može formirati različite cene za đake i studente, penzionere ili nezaposlene;
- **Cenovni reciprocitet** – Ova cenovna praksa podrazumeva vid uzajamne razmene proizvoda i usluga za druge proizvode i usluge. Na primer, karte za sportske događaje, u zamenu za određenu sportsku opremu, putovanje na turnire, smeštaj ili promociju sportskih aktivnosti. U pitanju je cenovna taktika koja se bazira na barter aranžmanima, odnosno razmeni jedne vrste robe za drugu. Njena primena je posebno dragocena sportskim organizacijama koje nemaju dovoljno

slobodnih novčanih sredstava, jer na ovakav način one dolaze u situaciju da sačuvaju svoja finansijska sredstva i upotrebe ga u druge svrhe.

Poslednji, šesti korak u procesu formiranja cena, podrazumeva **određivanje cene za svaki od proizvoda i usluga, koje se bazira na odabranoj cenovnoj taktici**. Važno je da cene proizvoda i usluga jedne organizacije budu usklađene sa njenom strategijom tržišnog pozicioniranja. Na primer, ukoliko se strategija pozicioniranja jedne organizacije zasniva na vođstvu u troškovima, tada cene proizvoda i usluga treba da budu niže od cena ponude konkurenata. Ili, pak, u slučaju kada strategija pozicioniranja jedne organizacije odražava potrebu za diferenciranjem u odnosu na konkurenciju, tada cene proizvoda i usluga treba da budu u skladu sa ovom strategijom i da tu organizaciju diferenciraju u odnosu na njene konkurente.

**Pitanja za vežbu i diskusiju:**

1. Diskutujte o percepciji cena sportskih proizvoda i usluga sa stanovišta: (a) proizvođača, i (b) kupca.
2. Objasnite zbog čega se cena smatra jedinim kvantitativnim instrumentom marketing miksa.
3. Objasnite šta se podrazumeva pod percipiranom vrednosti za kupce i od čega ona zavisi.
4. Analizirajte unakrsnu cenovnu elastičnost za: (a) komplementarne proizvode i (b) proizvode supstitute. Analizu sprovedite putem primera iz sporta.
5. Diskutujte o faktorima uticaja na formiranje cena. Da li postoji razlika u vezi sa uticajem pojedinih faktora na formiranje cena sportskih proizvoda i sportskih usluga?
6. Diskutujte o pojedinim cenovnim taktike i u vezi sa svakom, navedite primere iz prakse sportskih organizacija.

## Literatura


Bateson, J.E.G., Hoffman, K.D. (2013) *Marketing usluga*, Data Status, Beograd

Gilbert D., (2003.), *Retail Marketing Management*, Pearson Education Limited, Harlow, England, str. 6

Jobber, D., Fahy, J., (2006), *Osnovi marketinga*, Data Status, Beograd

Lamb, C., Hair, J., McDaniel, C. (2013) *Marketing MKTG*, Data Status, Beograd

Lemon, K., Nowlis, S. (2002) "Developing Synergies between Promotions and Brands in Different Price-Quality Tiers". *Journal of Marketing Research*, 39, str. 171-185.

Smith, A.C.T. (2008) *Introduction to Sport Marketing,* Butterworth Heinemann (Elsevier), Oxford, UK

Stanković, J., Čavić, B. (2013) *Trgovina i drugi kanali marketinga*, Univerzitet Singidunum, Beograd

Volckner, F. (2008) „The Dual Role of Price: Decomposing Consumer's Reactions to Price", Journal of the Academy of Marketing Science, 36, br. 3, 359-377.

https://www.franchisedirect.co.uk/fitness-franchises/go-yoga/, pristupljeno datum 29.07.2018.

http://markets.businessinsider.com/news/stocks/nike-stock-price-is-overtaking-adidas-stock-price-in-the-sneaker-war-2018-2-1015237559, pristupljeno datum 30.06.2018.

UNIVERZITET PRIVATNI AKREDITOVANI UNIVERZITET SINGIDUNUM

# IX
# Promocija u sportu

Savremeni marketing podrazumeva mnogo više od samog razvijanja dobrog proizvoda, određivanja njegove atraktivne cene i stavljanja proizvoda na raspolaganje ciljnim potrošačima (Lamb, Hair & McDaniel, 2014). Nažalost, ljudi često misle da je promocija jedini aspekt marketinga, što ste, čitajući ovu knjigu, uvideli da nije slučaj. Savremena sportska organizacija mora da komunicira sa svojim posrednicima, potrošačima i različitim javnostima (korisnici, navijači, sportski gledaoci i sl.). Dalje, njeni posrednici komuniciraju sa svojim potrošačima i publikom. Potrošači komuniciraju između sebe. U međuvremenu, svaka grupa daje povratne informacije drugoj. Svakako, ono što se komunicira ne sme se prepuštati slučaju i mora se dobro i detaljno planirati. Baš kao što je dobra komunikacija važna u izgradnji i održavanju bilo kakvog odnosa, to je kritičan element u naporima organizacije da izgradi dobre i kvalitetne odnose sa potrošačima (Kotler et al, 2016, str. 579). U ovom poglavlju upoznaćete se sa:

1. Promocijom kao elementom marketing miksa
2. Procesom komunikacije;
3. Promocijom sportskih organizacija, proizvoda i uslugama;
4. Promotivnim miksom u marketingu u sportu;
5. Kreiranjem sportske promotivne strategije u sportu.

## 9.1. RAZUMEVANJE ELEMENTA MARKETING MIKSA – PROMOCIJA

Najobimnija i najvažnija metoda za komunikaciju imidža sportske organizacije je promocija. Promocija se definiše *kao postupak prenošenja informacija o proizvodu ili uslugama potrošačima*. Sportski marketinški stručnjaci, koristeći i upravljajući promotivnim miksom, privlače i utiču na potrošače da kupe sportski proizvod ili uslugu.

Promocija predstavlja element marketing miksa koji ima 4 uloge (Slika 1), tj. ima ulogu da **informiše, ubeđuje, podseća i povezuje** ciljne potrošače, zaposlene i stejkholdere sa proizvodima i uslugama preduzeća u cilju postizanja organizacionih i marketinških ciljeva (Todorova, 2015).

Slika 1. Uloga promocije (Todorova, 2015)




Kako bi se promocija jedne organizacije bolje formulisala, potrebno je prvo razumeti proces komunikacije.

**Komunikacija** je od ključnog značaja za uspeh svake organizacije i svakog zaposlenog u njoj. Ona nam pomaže da uspostavimo i održavamo profesionalni, a opet blizak odnos sa našim potrošačima. Komunikacija predstavlja proces uspostavljanja zajedničke misli između pošiljaoca i primaoca. Da bi se uspostavila ova „jednakost" između pošiljaoca i primaoca, poruka se mora preneti putem složenog procesa komunikacije.

Ključne komponente procesa komunikacije su (Dobrijević, 2011):

- **Pošiljalac**, koji predstavlja izvor poruke;
- **Kodiranje**, odnosno pretvaranje poruke u odgovarajuće simbole komuniciranja;
- **Poruka**, koja predstavlja samu svrhu komunikacionog procesa;
- **Medij**, odnosno kanal kroz koji se prenosi poruka;
- **Dekodiranje**, tj. tumačenje poruke od strane primaoca;
- **Primalac**, koji predstavlja osobu koja prima poruku;
- ***Feedback*** - povratna reakcija (ili informacija) i
- **Smetnje**, odnosno sve što ometa prenos i prijem poruke, kao i povratnu reakciju na nju.

**Pošiljalac poruke**, odnosno izvor, započinje komunikacioni proces kako bi komunicirao informacije o sportskom proizvodu ili organizaciji. Informacije koje želi da komunicira on **kodira** u poruku, koristeći različite simbole komuniciranja. Na određeni način to se može smatrati personalizacijom ideje i informacije koja se prenosi (Lamb, Hair & McDaniel, 2014).

U zavisnosti od izbora predstavljanja, **komunikaciona (reklamna) poruka** može biti u formi autobiografskog skeča, naracije ili takozvane drame. Autobiografski skeč predstavlja direktnu poruku sportskog entiteta koja se prenosi sportskom potrošaču. Naracija je kada treća strana (npr. reklamiranje sportskog proizvoda od strane poznatih ličnosti) govori o sportskom proizvodu i koristi svoju reputaciju da privuče i uključi sportskog potrošača u njega. Poruka o sportskom proizvodi se takođe može prenositi i u dramatičnoj formi, u kojoj „likovi" simuliraju određene događaje pred imaginarnom publikom, a delo se reprodukuje u pisanom, usmenom i štampanom, verbalnom i / ili vizuelnom obliku u obliku prezentacije kako bi se ubedio sportski potrošač da kupi određeni sportski proizvod (Shwartz & Hunter, 2008).

Nakon kodiranja, poruka se putem kanala šalje ka primaocu. Kanal može biti bilo koji **medij** – štampa, televizija, radio i naravno, Internet. Primalac zatim **dekodira poruku** i šalje povratnu informaciju pošiljaocu.

Osnovni cilj je ostvariti efektivnu i efikasnu komunikaciju između pošiljaoca i primaoca, a ona će se takvom smatrati samo ukoliko je nameravano značenje poruke pošiljaoca identično interpretiranom značenju poruke od strane primaoca. Međutim, u komunikacionom procesu se mogu javiti i **smetnje** (loš izbor kanala, pogrešna poruka, drugi ometači, buka iz okruženja) koje mogu uticati na sam tok komunikacije (Lamb, Hair & McDaniel, 2014, str. 250).

Upravljanje komunikacijom (Slika 2) podrazumeva **planiranje, implementaciju, nadgledanje, evaluaciju i modifikaciju** različitih metoda komunikacije unutar i izvan sportske organizacije. Efektivno i efikasno upravljanje komunikacijom je presudno za uspeh u sportskom marketingu, jer je to kanal kojim se razmenjuju informacije između zaposlenih i organizacija, i osigurava da svi uključeni imaju pristup istim informacijama. (Shwartz & Hunter, 2008)

Slika 2. Upravljanje komunikacijom u marketingu (Shwartz & Hunter, 2008, str. 200)



Jedan od najvećih problema u upravljanju komunikacijama, sa kojima se suočavaju sportski marketinški stručnjaci, jeste **menadžment imidža** sportske organizacije. Imidž u ovom smislu predstavlja kombinaciju toga kako organizacija veruje da drugi gledaju na nju i verovanja i percepcije koje okruženje ima o organizaciji. Na osnovu ovih verovanja i percepcija, sportski potrošači žele da budu povezani sa organizacijom ili da je izbegavaju (Shwartz & Hunter, 2008,str. 202).

Glavna uloga sportskog marketinškog stručnjaka je da kontroliše komunikacije u cilju poboljšanja javnog imidža sportske organizacije. Jedna od metoda koja se koristi u ovoj situaciji je **interna marketinška komunikacija.** Interni marketing uključuje percepciju pojedinaca iz sportske organizacije o tome kako oni gledaju na tu organizaciju. Kao rezultat toga, sportski marketinški stručnjaci tretiraju pojedince unutar sportske organizacije kao kupce, a koristeći principe liderstva i motivacije u cilju oblikovanja imidža organizacije (Irwin et al, 2008, str. 30-32).

S druge strane, sportski marketinški stručnjaci takođe pokušavaju da kontrolišu imidž sportske organizacije u javnosti **(eksterna komunikacija)**, koji uključuje kontrolu percepcije pojedinaca izvan organizacije,tj. kako oni gledaju na nju. Ovo predstavlja značajan izazov jer javni imidž organizacije zahteva kontrolisanje verovanja i percepcije potencijalnih kupaca.

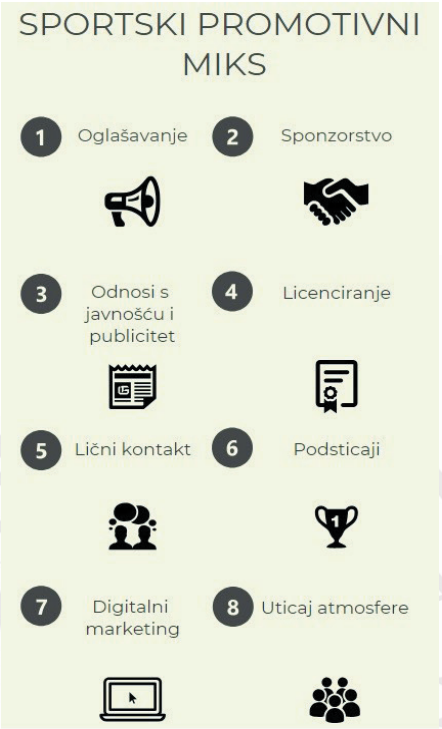
## 9.2. PROMOTIVNI MIKS U SPORTSKOM KONTEKSTU

Imajući u vidu specifičnost sportskih organizacija, promocija i promotivni miks se moraju prilagoditi prirodi delatnosti. S tim u vezi, **promotivni miks je potrebno malo prilagoditi za sportski kontekst**.

Promotivni miks u sportskom kontekstu obuhvata:

1. Oglašavanje,
2. Sponzorstvo,
3. Odnose s javnošću i publicitet,
4. Licenciranje,
5. Lični kontakt,
6. Podsticaje (unapređenje prodaje),
7. Digitalni marketing,
8. Uticaj atmosfere.

Slika 3. Promotivni miks u sportu




### 9.2.1. Oglašavanje

Sportsko oglašavanje se veoma često koristi u sportskom marketingu – slanje plaćenih poruka putem komunikacionih kanala sportskim potrošačima sa ciljem da ih ubedi da kupe i koriste sportske proizvode i usluge. Prednost ovakve promocije je što pruža mogućnost da se dopre do većeg broja ljudi, međutim, nedostatak je što su ukupni troškovi često vrlo visoki.

| ***Thank You, Mom \| Pick Them Back Up*** |
|---|
| Procter & Gamble je iskoristio Zimske olimpijske igre 2014. godine u Sočiju tako što je napravio jednu od najkreativnijih i najzanimljivijih reklama godine. Kampanja se sastojala od nekoliko reklama iste tematike, ali sa različitim učesnicima i nazvana je "*Thank You, Mom \| Pick Them Back Up*". Naime, snimljena su reklame u trajanju od dva minuta tokom kojih su prikazane bebe koje uče da hodaju, deca koja padaju tokom bavljenja sportovima na ledu, da bi se na kraju prikazala olimpijska takmičenja sa poznatim sportistima. |

Tokom cele retrospektive pojavljuje se majka „poznatog sportiste" koja bodri dete i podržava ga u postizanju uspeha. Ova reklama zapravo predstavlja zahvalnost majkama sportista koje su se brinule o njima na njihovom putu uspeha.

Izvor:

https://www.businessinsider.com/, pristupljeno datum: 30.08.2018.

U zavisnosti koji je promotivni cilj definisan, sportska organizacija može primenjivati institucionalno oglašavanje, kada želi da poboljša imidž organizacije, ili oglašavanje proizvoda, kada je cilj povećanje prodaje određenog sportskog proizvoda ili usluge (Lamb, Hair & McDaniel, 2014, str. 269).

Sportsko oglašavanje može se javiti u tri oblika: reklame/oglasi, reklamne kampanje i integrisana promocija brenda (engl. *Integrated Brand Promotion* – IBP). **Reklame** predstavljaju javne plaćene objave o proizvodima ili uslugama putem štampanih, emitovanih ili elektronskih medija koji su dizajnirani da privuku pažnju javnosti i stvore nameru za kupovinu. **Reklamne kampanje** su serija reklamnih poruka sa jedinstvenom, istom misijom i temom koja se promoviše kroz različite medijske opcije u određenom vremenskom okviru. **Integrisana promocija brenda** je upotreba različitih promotivnih alata na koordiniran način kako bi se izgradili i održali: sveobuhvatna svest, identifikacija i prednost za sportske proizvode, usluge i povezane brendove. Ove metode su od ključnog značaja da se poruka dostavi ciljnoj publici. Kao rezultat toga, razumevanje osnovnog procesa komunikacije je prvi korak u razumevanju čitavog procesa oglašavanja (Shwartz & Hunter, 2008 ).

**Timski rad - vežba**

Izaberite tri reklame: jednu u štampanom mediju, jednu objavljenu na televiziji, i jednu objavljenu na internetu, a da se odnosi na sportske proizvode, usluge, organizacije ili događaje. Analizirajte komponente oglasa, identifikujte ciljno tržište, reakciju koju treba da izazove i kratko objasnite šta vas je dovelo do ovog zaključka.

### 9.2.2. Sponzorstvo

Sponzorstvo u sportu podrazumeva povezivanje određene organizacije sa sportskim proizvodom, pojedincem ili događajem kako bi se promovisala sama organizacija, njeni proizvodi i usluge (Baker, 2003, str.420). Sportsko sponzorstvo se može posmatrati na nekoliko nivoa u okviru sportskog poslovnog okruženja, uključujući i upravne odbore, timove, sportiste, objekte, događaje i elektronske medije. Sinhronizovanjem korporativnih ciljeva i ciljeva brendova, sportski marketinški stručnjaci

kreiraju razne kriterijume za sportsko sponzorstvo, a zatim koriste te kriterijume prilikom odabira kompanije sa kojima sportska organizacija treba da se udruži. Detaljnije o sportskom sponzorstvu biće reči u narednom poglavlju.

### 9.2.3. Odnosi s javnošću i publicitet

U sportskom marketingu, publicitet se fokusira na korišćenje neplaćene, neličnе promocije sportskog proizvoda ili usluge koju treća strana obavlja plasiranjem infromacija putem tradicionalnih ili digitalnih medija. Javne informacije o organizaciji se najčešće u masovnim medijima pojavljuju u formi vesti (Kotler et al, 2016, str. 596). Pod dobrim publicitetom smatra se svaka pozitivna informacija koja dolazi od nepristrasnog, neutralnog izvora. Važno je napomenuti da publicitet ne treba shvatiti kao nešto što je potpuno besplatno, već organizacije određena sredstva troše za pripremu saopštenja za javnost, organizovanje događaja, ubeđivanje predstavnika medija da emituju ili objave vesti koje donose publicitet (Lamb, Hair & McDaniel, 2014, str.254).

Sportski marketinški stručnjaci posebnu pažnju moraju da posvete razumevanju i korišćenju odnosa s javnošću (engl. *Public Relation* - PR) jer ovaj element promocionog miksa ima ključni značaj za uspeh sportske organizacije. Osnovne funkcije PR-a su pomoć u ocenjivanju stavova javnosti, upravljanju i sprovođenju politika i procedura organizacije koje mogu biti od javnog interesa i izvršavanje aktivnosti koje pomažu razumevanje i prihvatanje organizacije od strane javnosti (Kotler et al, 2016, str.596).

**Timski rad - vežba**

Postoji izreka da je „svaki marketing dobar marketing", pod čime se misli da je bilo koji publicitet bolji nego da se o sportskoj organizaciji uopšte ne govori ili da je potpuno neprimetna. Postoji mnogo primera negativnog publiciteta koji su rezultirali povećanjem prodaje. Ako se, na primer, zabrani emitovanje nekog filma ili prodaja neke knjige u određenoj zemlji, gledanost, odnosno prodaja u drugim područjima će se povećati zbog negativnog publiciteta i radoznalosti koja je rezultat zabrane. Sa druge strane, mnogi sponzori sportskih klubova ili igrača se ne slažu sa ovom izjavom i raskidaju ugovore koje su sklopili sa sportskim klubovima ili igračima.

Diskutujte i napravite spisak primera negativnog publiciteta koji je narušio imidž sportske organizacije ili igrača. Takođe, navedite primer povećanja prisustva sportske organizacije u javnosti ili prodaje sportskih proizvoda i/ili usluga zbog negativnog publiciteta.

Tri aspekta odnosa sa javnošću koji se koriste u sportskim marketinškim naporima podrazumevaju:

1. Odnose sa medijima,
2. Prikupljanje sportskih informacija i
3. Sportsko novinarstvo.

**Odnosi sa medijima**

Odnosi s medijima obuhvataju sve one aktivnosti koje podrazumevaju direktnu upućenost i saradnju sa osobama koje su odgovorne i zadužene za plasiranje informacija u medijima, uključujući vesti, saopštenja u javnim servisima i sponzorisane programe. Efikasni odnosi sa medijima povećavaju pokrivenost i plasiranje poruka i informacija u masovnim medijima bez direktnog plaćanja oglašavanja. Većina aktivnosti u odnosima sa medijima su kreirane tako da obezbede besplatnu medijsku pokrivenost za programe i pitanja u vezi sa sportskom organizacijom. Velika prednost ovog načina promocije je što na prvi pogled deluje neutralno, prvenstveno jer se klasično oglašavanje često posmatra sa dozom opreza jer se podrazumeva da je na taj način plaćen prostor u medijima (Shwartz & Hunter, 2008, str.208).

Dobijanje besplatnog medijskog prostora nije jednostavno, imajući u vidu veliku konkurenciju. Zbog toga, sportska organizacija mora da ima dobro osmišljene atraktivne priče, događaje, proizvode ili usluge da bi privukli medije da plasiraju iste. Međutim, važno je napomenuti da sportska organizacija neće imati kontrolu nad krajnjim rezultatom publiciteta jer je sve u rukama medija. Na primer, ako poruka nije dovoljno jasna, može doći do pogrešnog tumačenja, što se direktno odražava na sliku sportske organizacije u javnosti. Iz navedenog proističe neophodnost da osoba ili odeljenje koje je zaduženo za odnose sa medijima obezbedi neophodne informacije masovnim medijima, a one će maksimizirati komunikaciju ideja, slika i informacija koje podržavaju filozofiju, misiju i viziju sportske organizacije. Istovremeno, mora se težiti minimiziranju negativnih ili netačnih utisaka o sportskoj organizaciji. Iako se ovo teže kontroliše, izgradnja svesti kroz maksimiziranje komunikacijskih napora je ključna za uspešno pozicioniranje sportske organizacije.

Najvažnije aktivnosti koje treba sprovoditi u odnosu sa medijima uključuju sledeće (Shwartz & Hunter, 2008, str.208-209):

- Pružanje raznovrsnih, proširenih ili novih informacija o sportskoj organizaciji ili sportskom proizvodu/uslugi.
- Primenjivati princip KISS (engl. *Keep it simple, stupid*) – pružati informacije o sportskoj organizaciji u jednostavnom i jasnom formatu koji će biti zanimljiv za sportske potrošače.
- Prezentovanje rezultate istraživanja i informacije iz kredibilnih i poštovanih izvora.
- Pružanje informacija koje su relevantne za lokalnu zajednicu u kojoj će one biti objavljene ili emitovane.
- Pružiti pravovremene informacije (u mnogim slučajevima, priče starije od 24 sata neće biti pokrivene).

**Prikupljanje sportskih informacija**

Pod prikupljanjem sportskih informacija podrazumeva se selektovanje i objedinjavanje rezultata i drugih relevantnih sportskih informacija o pojedincima, timovima, odeljenjima i ligama. Kada se informacije prikupe, odgovornost osobe koja je zadužena za sportske informacije je da oblikuje poruku i distribuira ove informacije svim medijima. Upravo u ovome se pravi razlika između prikupljanja sportskih informacija i sportskog novinarstva (Shwartz & Hunter, 2008,str. 209).

***ESPN* – svetski lider u prikupljanju sportskih informacija**

Najveća kompanija koja se bavi prikupljanjem sportskih informacija je kompanija *ESPN* koja je prvenstveno nastala kao alternativa standardnim sportskim televizijskim vestima i informacijama koje su objavljivane u sportskim sekcijama novina. U početku se izveštavalo o manje popularnim i neobjavljenim sportskim takmičenjima, poput *The World's Strongest Man Competition*, kao i sportovima koji su bili manje popularni u Sjedinjenim Američkim Državama. Prekretnica u poslovanju *ESPN*-a nastupila je 1987. godine kada se započelo prikazivanje utakmica Nacionalne fudbalske lige (engl. *National Football League - NFL*) nedeljom uveče. Upravo ta poslovna odluka predstavljala je kamen temeljac za nastanak entuzijastičke sportske kulture u SAD, a doprinela je i da *ESPN* od manje kablovske televizijske mreže postane vodeća u oblasti sporta, sa nekoliko kanala pomoću kojih korisnici mogu da dobiju sve neophodne sportske informacije.




Izvor:

prilagođeno prema http://www.espn.com/, pristupljeno datum: 25.10.2018.

**Sportsko novinarstvo**

Sportsko novinarstvo obuhvata sve oblike izveštavanja i medijskih nastupa o aktuelnim događajima u svetu sporta. Uključeni su svi oblici medija: štampa, časopisi, televizija, radio i elektronski mediji. Različite discipline koje se praktikuju uključuju pisanje, komentare, izveštavanje, intervjuisanje i fotografisanje. Sportsko novinarstvo je visoko specijalizovano i zahteva stručno znanje, s tim što se aktivnosti sportskih novinara ne razlikuju mnogo od standardnih novinara (Shwartz & Hunter, 2008, str.209).

**Udruženje sportskih novinara Srbije – USNS**

Udruženje sportskih novinara Srbije je asocijacija čiji koreni sežu u daleku 1896. godinu, kada su se pojavile prve sportske informacije sa obnovljenih Olimpijskih igara u Atini. Prva Skupština Udruženja sportskih novinara Srbije održana je 20. juna 1992. godine.

Osnovni ciljevi na kojima počivaju aktivnosti Udruženja su razvoj i unapređenje sportskog novinarstva, razvoj i unapređenje međusobnih odnosa članova u duhu sportskog ponašanja i tolerancije, slobodno sportsko novinarstvo i pluralistički mediji, profesionalno sportsko izveštavanje uz poštovanje Etičkog kodeksa novinara, svestrano, istinito i pravovremeno informisanje, autonomija profesije i nezavisnost sportskih novinara, unapređivanje profesionalnih i etičkih standarda, promovisanje etički odgovornog sportskog novinarstva i zaštita javnosti od medijskih zloupotreba, zaštita prava i interesa sportskih novinara i drugih članova, zaštita i unapređenje socijalnog i ekonomskog statusa članova Udruženja koji će im omogućiti profesionalan rad i stvarnu nezavisnost, kao i saradnja i udruživanje sa drugim novinarskim i medijskim organizacijama i poslovnim udruženjima iz oblasti Sporta, iz zemlje i inostranstva, koji streme istim ciljevima i načelima.

Da bi ostvarilo navedene ciljeve, USNS pruža stručnu pomoć pri organizaciji sportskih priredbi i izradi sportskih publikacija, sarađuje sa stručnim udruženjima, institucijama i pojedincima koji deluju u oblasti sportskog novinarstva u Srbiji, organizuje predavanja, okrugle stolove, tribine, seminare i druge promotivne aktivnosti, vrši izdavanje stalnih i povremenih izveštaja, publikacija, knjiga, producira TV i radio programe i uređuje i publikuje internet prezentacije koje su od značaja za razvoj sporta i sportskog novinarstva, preduzima mere i pravovremeo obaveštava javnost o sprečavanju negativnih pojava u sportu (doping, nasilje i nedolično ponašanje, lažiranje sportskih rezultata) i sarađuje sa sportskim savezima i klubovima, sekcijama sportskih novinara pri redakcijama, stručnim i naučnim organizacijama, državnim organima, udruženjima i drugim organizacijama i institucijama.

Trenutno USNS broji preko 250 aktivnih članova, mada neke procene govore da se širom Srbije oko 600 ljudi, u više od 200 medijskih kuća, bavi sportskim novinarstvom.

Preuzeto sa:
https://www.usns.rs, pristupljeno datum: 17.10.2018.

### 9.2.4. Licenciranje

Licenciranje sportskim organizacijama pruža mogućnost da ostvare prisustvo na određenom tržištu i da na taj način stvore nove izvore prihoda. Ovo se najčešće postiže stvaranjem licencirane robe, kao što su kape, majice, uniforme, ostala odeća i predmeti. Cilj licenciranja je da se poveća privlačnost brenda i, generalno, svest o njemu, posebno na novim tržištima (Smith, 2008, str.123). Proces licenciranja podrazumeva zaštitu intelektualne svojine kao što je logotip ili znak. Intelektualna svojina može biti javno registrovana, na primer u obliku patenta ili žiga, kao sredstvo za utvrđivanje vlasničkih

prava, a takođe se može zadržati unutar sportske organizacije. Ovaj oblik obično se naziva *know-how* i bazira se na operativnom iskustvu (Mihai, 2013).

Za davanje licence uobičajeno je da se, pored redovne naknade, ustanovi i stopa licenciranja koja varira oko 5%, u zavisnosti od vrste industrije i brzine tehnoloških promena. Klauzula o minimalnom učinku (plaćanju) smatra se esencijalnom, a neke organizacije odobravaju primaocu licence grejs period (vremensko odlaganje izvršenja finansijske obaveze) kako bi započeo proizvodnju i marketinške aktivnosti.

Licenciranje kao promotivni alat je poslovni aranžman u kojem proizvođač (ili kompanija sa vlasničkim pravima nad određenom tehnologijom, zaštitnim znakom i sl.) daje dozvolu nekoj drugoj grupi ili pojedincu da proizvodi taj proizvod u zamenu za određeni autorski honorar ili drugo plaćanje. U ovom slučaju, često se primenjuje tzv. rojalitet (engl. *royalty*) koji podrazumeva procentualnu podelu prihoda, u skladu sa uslovima ugovora o licenci. Upravljanjem i distribucijom rojaliteta (engl. *royalty*) često rukovodi treća strana koja ima savetodavnu ulogu tokom pregovora o ugovoru.

### 9.2.5. Lični kontakt (lična prodaja)

Jedan od najefikasnijih načina promovisanja sportskih proizvoda i usluga je putem ličnog kontakta, odnosno neposredne komunikacije između predstavnika sportske organizacije i sportskog potrošača. Cilj ličnog kontakta je pružanje dodatnih informacija o proizvodima i uslugama na način koji nije zasnovan na vidno ciljanoj prodaji. Sportski marketinški stručnjaci nastoje da izgrade svest o organizaciji i njenim proizvodima i uslugama kroz dobru društvenu praksu i povezivanje sa članovima društvene zajednice. Najbolji načini da se ovo postigne je kroz kreiranje kvalitetnih odnosa sa zajednicom i kroz socijalizaciju (Shwartz & Hunter, 2008, str. 210-211).

**Odnosi sa zajednicom**

Odnosi sa zajednicom podrazumevaju aktivnosti povezivanja i interakcije sportske organizacije sa ciljnom populacijom u određenoj oblasti. Oni su sastavni deo bilo koje sportske organizacije bez obzira da li je odnos inicirao pojedinac-igrač, tim ili liga. Osnovni cilj odnosa između zajednica i sportske organizacije je stvaranje ugleda u zajednici i razvoj dugoročnih odnosa sa pojedincima i zajednicom u celini. Ova vrsta napora je veoma značajna, ali i osetljiva s obzrom da jedan negativan komentar ili akcija mogu negativno da utiču na sve uložene napore (Shwartz & Hunter, 2008, str.211).

| **Timski rad – vežba** |
| --- |
| Prodiskutujte koje aktivnosti sportska organizacija i profesionalni igrači mogu da sprovedu i na koji način, kako bi uradili nešto pozitivno za zajednicu i na taj način se povezali sa postojećim i budućim sportskim potrošačima. |

**Socijalizacija**

Socijalizaciju obično obavlja pojedinac ili tim koji demonstrira svoju posvećenost zajednici ili gradu. Ova aktivnost podrazumeva provođenje slobodnog vremena sa članovima jedne zajednice i ne mora uvek da obuhvati materijalna davanja. Ovi akti socijalizacije su značajni jer učvršćuju lične odnose u zajednici. Takođe omogućava gledaocima da steknu uvid u humanost svakog profesionalnog sportiste (Shwartz & Hunter, 2008, str. 211).

**Srpski sportisti u poseti deci bez roditeljskog staranja**

U maju 2016. godine, tokom kvalifikacija za Svetsko fudbalsko prvenstvo u Rusiji 2018. godine, fudbalski reprezentativci Srbije posetili su Dom za decu bez roditelja „Petar Radovanović" u Užicu, podelili im poklone, potpisivali dresove, delili autograme i pozvali decu da ih podrže u prijateljskoj utakmici protiv Kipra. Ova poseta je istaknuta kao značajna jer je prvi put u istoriji ovu ustanovu posetila reprezentacija u bilo kom sportu.

Predsednik Košarkaškog saveza Srbije Predrag Danilović i generalni sekretar Dejan Tomašević su u februaru 2017. godine posetili Centar za usvojenje i hraniteljstvo u Nišu, koji brine o 690 dece bez roditeljskog staranja. Tom prilikom slavni sportisti su razgovarali sa decom i motivisali ih da nikada ne odustaju od svojih ciljeva i želja, a susret je završen razmenom poklona – košarkaši su deci podelili lopte i slatkiše, a oni su im uzvratili majicama sa znakom ustanove.

Izvor:

http://www.rts.rs/page/sport/sr/story/36/fudbal/2329047/srpski-fudbaleri-posetili-dom-za-decu-bez-roditelja.html , pristupljeno datum: 10.10.2018.

http://www.cpsunis.gov.rs/novisajt/wp-content/uploads/2017/02/Kosarkasi_u_gostima.pdf, pristupljeno datum: 10.10.2018.

### 9.2.6. Podsticaji (unapređenje prodaje)

Podsticaji obuhvataju primenu različitih pogodnosti ili drugih aktivnosti koji se nude u cilju motivisanja sportskog potrošača da kupi određeni sportski proizvod ili uslugu. U standardnom promotivnom miksu ovaj element se naziva unapređenje prodaje (Kotler et al, 2016, str.596). Podsticaji se uglavnom koriste u kasnijim fazama promotivnog procesa, kada je potrošač već upoznat sa sportskim proizvodom ili uslugom, a često je potreban dodatan podstrek za kupovinu. U sportskoj promociji postoje tri glavne kategorije podsticaja:

1. Podsticaji zasnovani na ceni,
2. Stimulacija prodaje i
3. Bihejvioralni podsticaji.

**Podsticaji zasnovani na ceni**

Podsticaji zasnovani na ceni su koristi koje podrazumevaju snižavanje maloprodajne cene proizvoda ili usluge. U ove svrhe najčešće se koriste sniženja, kuponi i besplatna degustacija/konzumacija proizvoda ili usluga. Iako ovaj metod može biti dobar za privlačenje sportskih potrošača koji inače ne bi kupili proizvod ili uslugu, sportska organizacija koja se previše oslanja na ovakav napor osuđena je na neuspeh. Preveliko i prečesto spuštanje cena može da utiče na stvaranje negativnog imidža brenda, što može da prouzrokuje dosta problema sa potrošačima koji su platili punu cenu proizvoda ili usluge (Shwartz & Hunter, 2008, str.212).

**Stimulacija prodaje**

Stimulacija prodaje najčešće se postiže davanjem određenih premija ili nagrada kako bi se privukli potrošači koji prvi put kupuju sportski proizvod ili uslugu, oni koji kupuju na veliko, odnosno kako bi se nagradili lojalni sportski potrošači. Međutim, veoma je važno da se kreiraju različiti podsticaji za svaku grupu korisnika. Na primer, uporedimo vlasnika sezonske karte kome su potrebne dodatne četiri ulaznice i nekoga ko kupuje ulaznice za grupu od 100 ljudi. Vlasnik sezonske karte donosi više potencijala organizaciji, u smislu prihoda koji ostvaruju u kratkom vremenskom roku, imajući u vidu cenu sezonske karte. Zbog toga, njemu se može ponuditi popust od 10% na dodatne ulaznice. Grupa koja broji 100 gledalaca takođe se može smatrati solidnim potrošačem jer svako od njih može ponoviti kupovinu u budućnosti. Međutim, ako lider grupe nije dobio popust od 10% kao vlasnik sezonske karte i to se sazna, postoji verovatnoća da će doći do otkazivanja kupovine. Istovremeno, ako grupa dobije 20% popusta na 100 ulaznica i to sazna vlasnik sezonske karte, potencijalno bi mogao da otkaže pretplatu za sezonsku kartu u budućnosti (Shwartz & Hunter, 2008, str.212).

**Bihejvioralni podsticaji**

Bihejvioralni podsticaji predstavljaju navođenje potrošača da kupe sportski proizvod ili uslugu na osnovu kreiranog odnosa (eng. *Relationship*) između potrošača i proizvoda ili usluge. Jedan od najznačajnijih oblika ovih podsticaja je dostignuće, koje može biti u obliku mogućnosti za učešće, želje da se stekne intelektualno znanje ili želje za dostizanjem određenog nivoa priznanja. Takođe, kao još jedan značajan bihejvioralni podsticaj možemo navesti i osećanje pripadnosti, što proističe iz ljudskih potreba da budu deo određene grupe, zajednice. Pevanje i druženje ljudi koji se ne poznaju, a koje imamo prilike da vidimo tokom utakmica je jedan od primera ovog oblika podsticaja (Shwartz & Hunter, 2008,str. 213).

### 9.2.7. Digitalni marketing

Digitalni marketing se odnosi na komunikaciju sa potrošačima putem digitalnih kanala, koji omogućavaju bolju interakciju sa potrošačima, zatim dvosmernu komunikaciju i niže troškove nego tradicionalni kanali. Za razumevanje digitalnog

marketinga potrebno je razumeti razlike u ponašanju potrošača *online* (digitalni potrošači), kreiranje i razvijanje veb sajtova, marketing sadržaja (eng. content marketing), kao i funkciionisanje i razloge korišćenja društvenih medija (npr. *Facebook, Instagram, Twitter, Snapchat, Youtube*).

### 9.2.8. Uticaj atmosfere

Uticaj atmosfere (eng. *atmospherics*) predstavlja element promotivnog miksa koji se zasniva na svesnoj i namernoj kontroli i dizajniranju prostora i znakova u okruženju sportske organizacije u cilju stvaranja emocionalnih reakcija potrošača koje povećavaju verovatnoću kupovine (Kotler, 1973, str.50; Bellizzi & Hite, 1992, str. 348).

Sportske organizacije moraju posebnu pažnju da posvete načinu na koji atmosfera njihovog okruženja promoviše željeni odnos sa potrošačima. Zapravno, ona podrazumeva skup svih elemenata marketing miksa sportske organizacije koji omogućava da se njen brend pozicionira drugačije od konkurentskih. Upravljanje atmosferom počinje sa razumevanjem ciljnog auditorijuma. Kada se to postigne, sportski marketinški stručnjak sprovodi promotivne aktivnosti koje su atraktivne, značajne i razumljive za tržište i sportske potrošače. Ovo podrazumeva odabir onih elemenata fizičkog okruženja sa kojima će ciljno tržište moći da se poveže. Da bi se povećao efekat, prenošenje poruke mora da uključi i senzorne elemente kako bi se potrošači postali svesni poruke i kako bi je prihvatili i zapamtili.

**Timski rad – vežba**

Navijači mogu da poboljšaju ili čak da ugroze imidž kluba za koji navijaju. Istražite i diskutujte o situacijama kada su sportski navijači pozitivno, a kad negativno uticali na imidž sportske organizacije u javnosti.

## 9.3. PROMOTIVNA STRATEGIJA U SPORTSKOM KONTEKSTU

Cilj sportske promotivne strategije je izgradnja lojalnosti sportskom brendu i stvaranje kredibiliteta sportskog proizvoda i usluga, razvoj imidža sportske organizacije i pozicioniranje brenda. SPS (Sportska promotivna strategija) je slična klasičnoj promotivnoj strategiji, s tim što SPS zahteva formulisanje kratkoročnih direktnih i indirektnih ciljeva. Promotivni ciljevi obično uključuju povećanje prodaje, stimulisanje namere kupovine, povećanje broja sportskih potrošača, povećanje njihovog zadovoljstva, kao i prezentovanje i jačanje imidža organizacije (Kaser & Oelkers, 2008, str.256). Razlikuju se direktna i indirektna promotivna strategija.

**Direktna promotivna strategija** uključuje proces identifikacije potrošača, povezivanja sa njima, povećanja njihove svesti i interesovanja za ponuđeni proizvod ili uslugu i ubeđivanje da započnu proces kupovine. Direktna promotivna strategija je usredsređena na koncept upravljanja prodajom. Ovo često podrazumeva prezentovanje putem neličnih medija (katalozi, televizijske reklame, teleprodaja), što može uticati na sportske potrošače i početak procesa kupovine. Ovaj način prezentovanja može stimulisati korisnike da se detaljnije raspitaju o sportskoj organizaciji, a može i direktno prouzrokovati kupovinu sportskog proizvoda.

**Indirektna promotivna strategija** odnosi se na sve metode koje sportska organizacija kreira, prenosi i plasira kako bi se pozicionirala u svesti potrošača. Postoje četiri motiva za indirektnu promotivnu strategiju (Shwartz & Hunter, 2008, str. 215):

1. pozicioniranje proizvoda,
2. unapređenje brenda,
3. pružanje kredibiliteta i
4. prezentovanje imidža i pozicioniranje

Imajući u vidu količinu informacija koja se prenosi, neophodno je biti koncizan i jasan u dizajniranju poruke koja će omogućiti pozicioniranje u svesti potrošača. Odnos između kompanije i potrošača mora se zasnivati na korisnosti, prestižu, trajnosti, atraktivnosti i/ili percepciji atributa.

Najčešći metod indirektne promocije je usmena propaganda (engl. *word-of-mouth* - WOM), definisana kao usmena ili pisana komunikacija koju prenose potrošači, a podstaknuta je aktivnostima organizacije (Kotler et al, 2016, str. 645).

U smislu sportskog marketinga, najbolji primeri WOM-a su prenošenje svedočenja (eng. *testimonials*), preporuka (eng.*referrals*), potvrda od strane poznatih ličnosti (eng.*endorsements*) i utisaka (eng.*impressions*) kroz promociju (Shwartz & Hunter, 2008, str. 215).

**Svedočenja** (eng. *testimonials*), se sastoje od reči i iskustava prošlih korisnika proizvoda ili usluga koje se promovišu. Na ovaj način oni šalju poruku potencijalnim i postojećim korisnicima o pozitivnoj interakciji koju su imali i imaju sa proizvodom, uslugom i/ili organizacijom, ističući kvalitet usluge, kao i plan za nastavak angažovanja sa sportskom organizacijom. Svedočenja se često nalaze na veb stranicama ili na promotivnim materijalima organizacija. Iako neki iskazi dolaze od poznatih ličnosti, najkorisnijim se smatraju oni koji dolaze od „običnih" ljudi jer su u tom slučaju veće šanse da se potencijalni potrošač poistoveti sa njima.

**Preporuke** (eng.*referrals*), su izjave u vezi sa određenim proizvodom, uslugom ili organizacijom koje jedna osoba daje drugoj. Većina njih dolazi od prijatelja ili porodice (lični izvori informisanja), s tim što preporuku možemo dobiti i od drugih ljudi koje ne poznajemo. Većina promotivnih programa preporuka se kombinuje sa podsticajima (nekim oblikom unapređenja prodaje). Ako jedna osoba preporuči sportski proizvod ili uslugu drugoj, najčešće za tu aktivnost od organizacije dobija poklon u znak zahvalnosti, popust na buduću kupovinu ili neku drugu nagradu.

Za **potvrde od strane poznatih ličnosti** (eng.*endorsements*) najčešće se angažuju osobe iz sveta šou biznisa (sportisti, glumci i istaknuti poslovni ljudi) koje koriste svoju popularnost ili poziciju u društvu da pomognu organizaciji u promovisanju ili prodaji njenih proizvoda ili usluga, što rezultira poboljšanim imidžom zbog asocijacije.

Upotreba poznatih ličnosti kao promotera predstavlja jednu od najpopularnijih strategija, jer se procenjuje da 15-25% svih reklama u Sjedinjenim Američkim Državama snimaju poznate ličnosti, kao i da se svake godine troši u proseku oko 1,6 milijardi američkih dolara za angažman poznatih ličnosti u ove svrhe. Takođe, više od 70% ukupno angažovanih za promocije čine sportisti. (Ding et al, 2011; McGhee, 2012).

Pošto sportski navijači mogu imati jaku psihološku vezu sa sportskim zvezdama, njihov angažman može biti efikasan metod uveravanja korisnika da kupe određene proizvode. Ako se sportska zvezda smatra pouzdanom, to može pomoći sportskim potrošačima da veruju da je proizvod kvalitetan (Smith, 2008, str. 174).

**Reputacija sportista i njihov angažman u promociji sportskih organizacija**

Prilikom angažovanja poznatih sportista u cilju promocije proizvoda i usluga, sportske organizacije moraju da vode računa i o njihovoj reputaciji, imajući u vidu da se potrošači često poistovećuju brend sa osobama koje ga promovišu. Svedoci smo da se uspostavljene saradnje vrlo lako prekidaju ukoliko sportisti naprave neko nepoželjno delo ili se nađu u nekoj nezgodnoj situaciji.

U martu 2016. godine, Marija Šarapova, koja je bila najplaćenija sportiskinja na svetu u proteklih deset godina, šokirala je svet kada je pala na doping testu jer je konzumirala lekove koje sadrže supstancu za koju je rekla da nije znala da je zabranjena. *Porsche* i *Nike* su prekinuli sve odnose sa Šarapovom koja je dobila suspenziju na dve godine, a *TAG Heuer* se odlučio da ne obnavlja ugovor sa njom. U junu 2017. *Nike*, najvažniji sponzor Šarapove, odlučio se da obnovi saradnju sa njom, isto kao i *Evian* i *Head*.

Slično je bilo i sa bivšim biciklistom Lensom Armstrongom, koji je nakon što je pobedio rak, osvojio sedam uzastopnih titula na Tur de Fransu. Agencija za borbu protiv dopinga SAD je 2012. godine objavila izveštaj u kojem se navodi da je Lens Armstrong koristio zabranjene supstance. Biciklisti su oduzete sve osvojene titule i doživotno mu je zabranjeno da se bavi biciklizmom. Kompanije *24-Hour Fitness, Anheuser-Busch, Easton-Bell Sports, FRS, Honey Stinger, Nike, Oakley, Radio Shack, Trek* su momentalno prekinule saradnju sa njim, a procenjuje se da je tom prilikom izgubio preko 150 miliona američkih dolara.

Izvor:

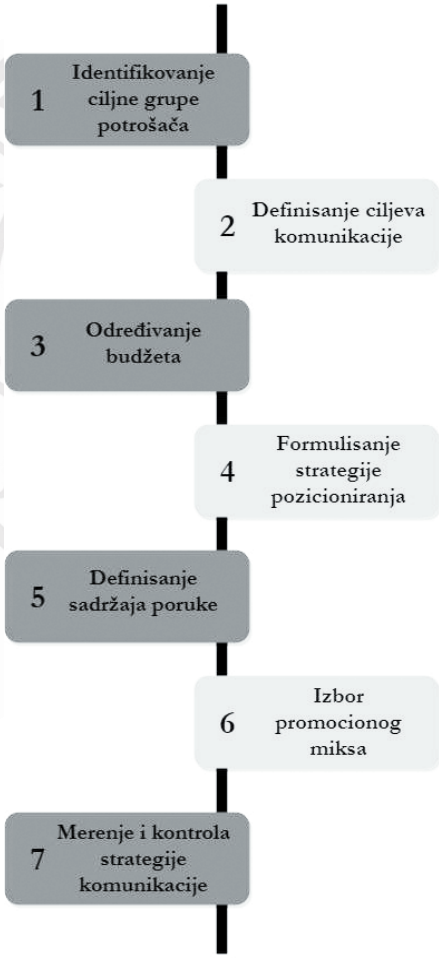
https://www.ranker.com/list/athletes-who-lost-endorsements/anncasano, pristupljeno datum: 20.10.2018.

**Utisci** (eng.*impressions*) se odnose na situacije u kojima sportsku organizaciju promoviše treća strana putem medija kako bi stvorila vezu između promovisanog proizvoda ili usluge i čitaoca (štampani mediji ili Internet), slušaoca (radio i televizija) ili gledaoca (televizor ili uživo).

**Kreiranje promotivne strategije (koraci)**

Kako vidimo na slici 4, prikazani su koraci prilikom kreiranja promotivne strategije u sportskim organizacijama. Prvo od čega se počinje jeste analiza potreba korisnika i njihovo grupisanje prema sličnim potrebama i karakteristikama. Nakon toga, oni se grupišu u segmente i počinje njihovo razmatranje u skladu sa poslovnom strategijom preduzeća. Grupe koje organizacija odabere i na koje fokusira svoje aktivnosti predstavlja **ciljne grupe potrošača(Korak 1).** Odabir ciljne grupe, odnosno ciljnih grupa uticaće na dalje korake u kreiranju promocione strategije (Kaser & Oelkers, 2008).

Slika 4. Promotivna strategija u sportskim organizacijama
(Bateson & Hoffman, 2012, str. 173)



Nakon što se definišu ciljne grupe potrošača ka kojima će se usmeriti preduzeće, potrebno je odrediti **ciljeve komunikacije (Korak 2).** Oni su neretko direktno povezani sa fazom životnog ciklusa proizvoda (*product life cycle – PLC*) u kojoj se nalaze proizvodi ili usluge(slika 5). Kako bi se podstakla kupovina, koja predstavlja krajnji i dugoročni cilj, neophodno je pokrenuti korisnika ka višem stepenu spremnosti za kupovinu (Bateson & Hoffman, 2012, str. 174).

Slika 5. Ciljevi komunikacije i faze životnog ciklusa proizvoda
(Bateson & Hoffman, 2012, str. 175)




Prvi korak, kojim organizacija započinje proces komunikacije sa potrošačima na tržištu ima za cilj informisanje. U ovoj fazi komunikacija najčešće nije nametljiva, jer prilikom uvođenja novog proizvoda potrošači najčešće nemaju dovoljno informacija o njemu, još uvek nisu upoznati sa brendom i samim tim ne razmatraju kupovinu kao potencijalnu opciju. Tokom faze rasta i zrelosti životnog ciklusa proizvoda, cilj je plasirati informacione i ubeđivačke sadržaje jer oni mogu da pomognu da se stvori pozitivan stav prema ponuđenim proizvodima i uslugama, da izazovu trenutnu

kupovinu, što ukupno može da rezultira unapređenju imidža preduzeća ((Lamb, Hair & McDaniel, 2014, str. 262-263). Kada su proizvodi u fazi zrelosti i opadanja životnog ciklusa najčešće se koriste ubeđivanje i podsećanje kao način komuniciranja jer se na ovaj način ostvaruje kontakt sa postojećim potrošačima, podsećaju se da preduzeće vrednuje njihov odnos, a može se uticati i na ponavljanje kupovine. Jednako kao i komunikacija sa ciljem informisanja, komunikacija radi podsećanja je manje napadna i prihvatljivija nego ubeđivačka komunikacija (Bateson & Hoffman, 2012, str. 175).

Nakon što se izabere ciljni auditorijum i što se postave ciljevi, neophodno je odrediti **budžet (Korak 3)** koji treba da pruži neophodne resurse da preduzeće zadovolji postavljene ciljeve komunikacije (Kotler et al, 2016, str.594). Na raspolaganju se nalaze različite tehnike određivanja budžeta, a najčešće su: *top-down* (budžet utvrđuje viši menadžment), *top-down/bottom-up* (budžet utvrđuje viši menadžment, a onda ga revidira brend menadžer ili menadžer prodaje), *bottom-up* (budžet utvrđuje brend menadžer ili menadžer prodaje), *bottom-up/top-down* (budžet utvrđuje brend menadžer ili menadžer prodaje, a kontroliše viši menadžment) (Bateson & Hoffman, 2012, str. 176). Takođe, često se budžet određuje i na osnovu *procenta prodaje* u odnosu na prethodnu godinu, na osnovu ponašanja konkurencije, na osnovu onoga što preostane kada preduzeće podmiri troškove i ostvari planirani profit i slično (Smith, 2008, str. 183-185).

Sledeći korak u upravljanju procesom komunikacije u uslugama je **formulisanje strategije pozicioniranja (Korak 4),** a koja će kreirati način na koji korisnici percipirati organizaciju/brend u odnosu na konkurenciju (Shafiwu & Mohammed, 2013). Zapravo, strategija pozicioniranja pomaže da se utvrde konkurentne prednosti na osnovu kojih se preduzeće diferencira. Najčešće, to predstavlja diferenciranje proizvoda, imidža, osoblja i usluge (slika 6).

Slika 6. Diferenciranje preduzeća na osnovu proizvoda, imidža, osoblja i usluga (Bateson & Hoffman, 2012, str. 178)



U sledećoj fazi počinje se sa **razvojem uspešne poruke** koja predstavlja misao, ideju, stav, imidž ili neku drugu informaciju koju preduzeće želi da pošalje ciljnom auditorijomu (**Korak 5).** Zatim, neophodno je kreirati poruku kroz reči i /ili slike, koje će ciljni potrošači percipirati i ispravno interpretirati (Živković, 2014, str. 158). Važno je napomenuti da poruka može da bude kognitivna ili emocionalna. *Kognitivne poruke* zasnovane su na praktičnoj koristi i podrazumevaju racionalne argumente koji se plasiraju – potrošačima se daje praktičan i funkcionalan razlog zašto treba da kupi proizvod. *Emocionalne reklamne poruke* baziraju se na emocijama, a prvobitna namena im je poboljšanje stavova i preferencija. Iako se veliki broj poruka bazira na humoru, važno je pomenuti i negativne emocije, poput stida i straha. Često se mogu videti i subliminalne poruke, koje odavno izazivaju radoznalost korisnika. One se zasnivaju na umetnutim slikama, tekstom ili nekom drugom formom u okviru same poruke. One se često posmatraju kao mentalne igre i smatraju se neetičnim, a neobično je i to što nikada nije dokazano da su efektivne (Iacobucci, 2017,str. 191-195).

**Primer kognitivne poruke – *Nike – The shoe works if you do***




Izvor:

https://i.pinimg.com/originals/df/5f/03/df5f03d6de507ebba510c8bb7eeedd90.jpg, pristupljeno datum: 15.10.2018.

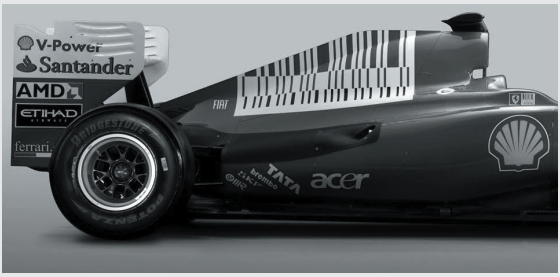
**Primer emocionalne poruke – *Reebok – Be more human***




Izvor:

https://absolutemedia.co.uk/assets/site/content/blog/thoughts/The-strength-of-brand-Crossfit_Reebok_Be-morehuman.jpg, pristupljeno datum: 15.10.2018.

**Primer subliminalne poruke – *Marlboro i Ferrari***





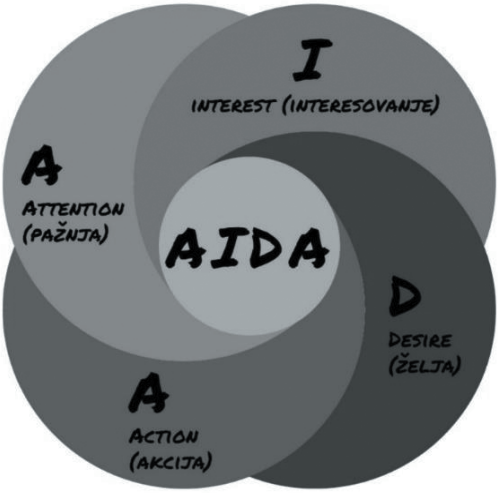


Izvor:

https://www.mdirector.com/en/digital-marketing/examples-marketing-subliminal-messages.html, pristupljeno datum: 15.10.2018.

Prilikom razvoja uspešne reklamne poruke, može se koristiti jedan od najpoznatijih modela ciljeva, AIDA model (engl. *attention, interest, desire, action*), predstavljen na slici 7. Dakle, u ovom slučaju proces je sledeći: prvo privlačimo pažnju potrošača, zatim budimo njihovo interesovanje i znatiželju, pokušavamo da ih privučemo kroz kreiranje želje, a nakon toga podstičemo nameru kupovine (Lamb, Hair & McDaniel, 2014, str. 258-259).

Slika 7. Aida model (Lamb, Hair & McDaniel, 2014, str. 258)




Nakon što se osmisli adekvatna poruka, sledeći korak koji se preduzima u kreiranju promotivne strategije je **odabir promocionog miksa (Korak 6),** koji podrazumeva sve oblike komunikacije za kreiranje komunikacione strategije preduzeća.

Uloga svakog elementa promotivnog miksa (oglašavanje, sponzorstvo, odnosi s javnošću i publicitet, licenciranje, lični kontakt, podsticaji, digitalni marketing, uticaj atmosfere) je određena njegovim doprinosom ostvarenju postavljenog cilja definisana je njegovim doprinosom ostvarenju konkretnog cilja kojem on teži. Bitno je da napomenuti da ne postoji jedan promocioni miks koji odgovara svakoj sportskoj organizaciji, već, u zavisnosti od postavljenih ciljeva, ona pažljivo biraju elemente koje će koristiti. Važno je da odabrani elementi budu dobro koordinisani, kako bi sinergetski prenosili identičnu poruku (Kaser & Oelkers, 2008).

Nakon formiranja budžeta za promociju, definisanja poruke i određivanja promocionog miksa, preduzeće mora preduzeti određene korake kako bi utvrdilo da li se promotivna strategija odvija na predviđen način **(Korak 7 -Merenje i kontrola implementacije)**.

S tim u vezi, preporučljivo je da se uradi sledeće (Živković, 2014,str. 160):

- analizirati interne i eksterne trendove koji mogu da utiču na poslovne performanse preduzeća;
- utvrditi prednosti i nedostatke svake komunikacione aktivnosti i razviti kombinaciju promotivnih taktika koje će se u potpunosti zasnivati na njima;

- revidirati sve komunikacijske troškove koji se odnose na proizvode i usluge, promotivni miks i njihove ostvarene efekte;
- aktivno uključiti sve stejkholdere u timsko planiranje promotivne strategije;
- stvoriti jedinstvenu poruku kroz korišćenje svih odabranih elemenata promocionog miksa, i
- odrediti osobu koja će biti odgovorna za promotivne napore preduzeća.

**Pitanja za vežbu i diskusiju:**

1. Definišite elemente i objasnite proces komunikacije.
2. Navedite faze promotivne strategije.
3. Objasnite AIDA model.
4. Definišite sportsku promociju.
5. Navedite elemente klasičnog promotivnog miksa.
6. Navedite i objasnite elemente sportskog promotivnog miksa.
7. Objasnite direktnu i indirektnu sportsku promotivnu strategiju.

## Literatura


Baker M. (2003) *The Marketing book*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Bateson, J.E.G., Hoffman, K.D. (2012) Marketing usluga, Beograd: Data Status.

Bellizzi J. A, Hite R.E. (1992) Environmental color, consumer feelings, and purchase likelihood. *Psychology&Marketing*. 9(5), pp. 347-363.

Billings A.C. (2018) *Reputation, Crisis, and the Presumed Power of Narrative Manipulation in Reputational Challenges* In Sport Theory and Application, Edited by Andrew C. Billings, W. Timothy Coombs, and Kenon A. Brown, New York: Routledge.

Ding, H., Molchanov, A.E. and Stork, P.A. (2011) The value of celebrity endorsements: A stock market perspective. *Marketing Letters*, Vol. 22, pp. 147-163.

Dobrijević G. (2011) *Poslovno komuniciranje i pregovaranje*. Beograd: Univerzitet Singidunum.

Iacobucci, D. (2017). *Marketing Management*. Boston: Cengage Learning.

Irwin R., Sutton W. A, McCarthy L.M (2008) *Sport Promotion and Sales Management*. Champaign: Human Kinetics.

Jobber, D., Fahy, J., (2006.), *Osnovi marketinga*, Beograd: Data Status.

Kaser K, Oelkers D. B. (2008) *Sports and Entertainment Marketing*, 3rd edition. Ohio: Thomson South-Western.

Kotler F., Keler K. (2017) *Marketing menadžment*, Beograd: Data status.

Kotler P. (1973) Atmospherics as a marketing tool. *Journal of Retailing*. 49(4), pp. 48-64.

Kotler, P., Keller, K.L. (2016.) *Marketing Management*, 15th Edition, Harlow: Pearson Education Limited.

Kurtzman J, Zauhar J. (2005) Sports tourism consumer motivation, *Journal of Sport & Tourism*, 10:1, pp. 21-31.

Lamb, C., Hair, F., & McDaniel, C. (2014). *Marketing MKTG*. Beograd: Data status.

McGhee, T. (2012). The rise and rise of athlete brand endorsements. *Journal of Brand Strategy*, Vol. 1 No. 1, pp. 79-84

Mihai A. L. (2013). Sport promotional mix. *SEA – Practical Application of Science*. Vol. I, Issue 2 (2), pp. 180-185.

Pitts B. (2017) *Sport marketing* in Understanding Sport Management: International perspectives edited by Trish Bradbury, Ian O'Boyle. Oxon: Routledge.

Schwarz E.C, Huntet J.D. (2008) *Advanced theory and practice in sport marketing*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Shafiwu A. B, Mohammed A. (2013). The Effect Of Product Differentiation On Profitability In The Petroleum Industry Of Ghana. *European Journal of Business and Innovation Research*. Vol.1, No.4, pp.49-65.

Smith A.C.T. (2008) *Introduction to Sport Marketing*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Todorova G. (2015) Marketing communication mix. *Trakia Journal of Sciences*, Vol. 13, Suppl. 1, pp 368-374.

Živković R. (2014) *Ponašanje i zaštita potrošača u turizmu*. Beograd: Univerzitet Singidunum.

https://i.pinimg.com/originals/df/5f/03/df5f03d6de507ebba510c8bb7eeedd90.jpg, pristupljeno datum: 15.10.2018.

https://absolutemedia.co.uk/assets/site/content/blog/thoughts/The-strength-of-brand-Crossfit_Reebok_Bemorehuman.jpg, pristupljeno datum: 15.10.2018.

https://www.mdirector.com/en/digital-marketing/examples-marketing-subliminal-messages.html, pristupljeno datum: 15.10.2018.

https://www.businessinsider.com/, pristupljeno datum: 30.08.2018.

https://www.ranker.com/list/athletes-who-lost-endorsements/anncasano, pristupljeno datum: 20.10.2018.

http://www.rts.rs/page/sport/sr/story/36/fudbal/2329047/srpski-fudbaleri-posetili-dom-za-decu-bez-roditelja.html , pristupljeno datum: 10.10.2018.

http://www.cpsunis.gov.rs/novisajt/wp-content/uploads/2017/02/Kosarkasi_u_gostima.pdf, pristupljeno datum: 10.10.2018.

http://www.espn.com/, pristupljeno datum: 25.10.2018.

# X

# Sponzorstvo u sportu

Velika strast i želja za pobedom kod sportista, kao i njihove osobine i učinak, na primer brzina ili snaga, privlače veliki broj pratilaca. Ne postoji bolji i lakši način dodavanja vrednosti određenom brendu od toga da kompanija odluči da se poveže sa sportom. Sponzorstvo kompanije je ogroman prihod za sport na svetskom nivou.

U narednim redovima biće objašnjene sledeće teme:

1. Definicija sponzorstva u sportu
2. Ciljevi sponzorstva u sportu
3. Vrste/Tipovi sponzorstva u sportu
4. Sponzorski ugovori – kontekst kompanije koja želi da ulaže u sportsko sponzorstvo
5. Sponzorski ugovor – kontekst sportskog entiteta koji traži kompaniju da ih sponzoriše
6. *Ambush* marketing

## 10.1. DEFINISANJE SPONZORSTVA U SPORTU

Sponzorstvo je veoma efikasan marketinški alat i, kao takvo, može da utiče na porast prodaje, stavove, poveća svest i izgradi i održava odnose sa potrošačima (Shank & Lyberger, 2015). Broj sponzorstava raste, kao i njihov udeo u marketinškim budžetima kompanija, čiji je iznos u 2018. godini iznosio 65,8 milijardi dolara (Statista, 2018) gde je sportsko sponzorstvo ubedljivo najkorišćeniji vid sponzorstva (70 posto od ukupnog iznosa).

Posebna prednost ulaganja u sport jeste velika gledanost i sposobnost privlačenja različitih grupa potrošača (veoma širok spektar). Dodatna vrednost sportskog sponzorstva jeste „prisnija" i „čvršća" veza kompanije i potrošača sa uspešnom osobom (sportistom), uspešnim timom (sportskom organizacijom) ili događajima (sportski događaj).

Ulaganje u sponzorstvo nije nova aktivnost. Postoje dokazi da su prednosti sponzorstva bile uočene još u vreme Starog Rima. Cezar je, još u periodu svoje vladavine, bio veoma svestan uticaja organizovanja sportskih događaja (gladijatorske borbe), gde su se i tada pojavljivali sponzori ovakvih događaja.

Zvanično prvo plaćeno sponzorstvo desilo se 28. avgusta 1858. godine, od strane kompanije koja je promovisala cigarete (Shank & Lyberger, 2015).

Tokom šezdesetih godina XIX veka, mnoge kompanije su počele da shvataju prednosti sponzorstva u sportu. Nedugo zatim, tokom sedamdesetih godina, kompanije u drugim industrijskim sektorima uključile su se u sponzorstvo zbog kreiranja svesti i dobre slike o brendu. Međutim, možemo reći da se stvarni rast sportskog sponzorstva desio krajem prošlog veka, kao i da traje i danas.

**Sportsko sponzorstvo i Olimpijada**

Prva godina koja se uzima kao početna godina Olimpijskih igara je 776. pne, kada su prvi put uklesana imena pobednika. Lokacija prve Olimpijade je bila na teritoriji današnje Grčke. Olimpijada se održava svake 4 godine, kao nadmetanje grčih gradova-država u većini atletskih disciplina. Bile su religijskog karaktera i održavane su u čast grčkih bogova.

Tokom ovog i narednih događaja, prva sportska sponzorstva su bila prisutna. Istaknuti grčki građani i lokalne vlasti davali su finansijsku podršku organizaciji Olimpijade. Ova želja za poboljšanjem stava i reputacije (svest i imidž) za njihove gradove učinila je Olimpijadu komercijalnim događajem.

Poslednje drevne Olimpijske igre su održane 392. godine, a manifestacija je ponovo zaživela mnogo kasnije – 1896. godine, u Atini. Na modernoj Olimpijadi učestovalo je oko 280 takmičara iz 13 zemalja koji su se borili u različitim disciplinama: atletici, dizanju tereta, rvanju, mačevanju, streljaštvu, biciklizmu, gimnastici, plivanju i tenisu.

Događaj koji je promenio sponzorstvo u sportu desio se 1984. godine i vezuje se za Olimpijske igre u Los Anđelesu.

Usled zabrinutosti da će Olimpijske igre ponovo biti neprofitne, Petar Ueberroth, predsednik Olimpijskog komiteta Los Anđelesa, uspeo je da se izbori da se omogući korišćenje olimpijskih simbola od strane korporacija u svojim oglasima, u zamenu za finansijsku podršku. Ukupno 43 kompanije su želele da budu zvanični olimpijski sponzor. Ovaj prvi napor u sportskom sponzorstvu bio je uspešan, a Olimpijske igre su imale profit od 225 miliona dolara. Ovo je kasnije dovelo do stvaranja Međunarodnog olimpijskog komiteta (MOK).

Izvor:

http://www.srbija.gov.rs/vesti/vest.php?id=7966, pristupljeno dantum 24.7.2018.

http://savremenisport.com/teorija-sporta/istorija-sporta/4/172/istorija-antickih-olimpijskih-igara, pristupljeno datum 24.7.2018.

https://gizmodo.com/how-l-a-s-1984-summer-olympics-became-the-most-success-1516228102, pristupljeno datum 24.7.2018.

Veliki broj autora smatra da je sponzorstvo poslovna transakcija, a ne društveno-odgovorna aktivnost. Sponzorstvo povezano sa poslovanjem se vidi u definicijama koje su kreirali mnogi autori.

*Otker* je definisao sponzorstvo kao „kupovinu ili iskorišćavanje asocijacije za neki sportski događaj ili ekipu, isključivo radi marketinga", a *Meenaghan* „novčano ulaganje u neku aktivnost, od koje se zauzvrat dobija pristup iskorišćavanju komercijalnog potencijala povezanog s tom aktivnošću" (Beech & Chadwick, 2007, str. 351).

Sponzorstvo su *Jobber* i *Fahy* definisali kao „Poslovni odnos između onoga ko obezbeđuje sredstva, resurse ili usluge i pojedinca, događaja ili organizacije koji zauzvrat nude određena prava i asocijacije koje mogu da se iskoriste u komercijalne svrhe" (Jobber & Fahy, 2006, str. 252) tj. odnosi se na strategiju u kojoj jedna kompanija troši novac da bi podržala neku ideju, pitanje, težnju događaj koji su u skladu sa stregijom i ciljevima kompanija (podizanje svesti o brendu ili poboljšanje korporativnog imidža).

Prema definiciji Međunarodne trgovačke komore (ICC) sponzorstvo je bilo koji komercijalni odnos kojim sponzor, u obostranu korist sponzora i sponzorisanog, ugovorno pruža finansijsku ili drugu podršku, kako bi se uspostavila veza između sponzorovog imidža, marke ili proizvoda s nosiocem sponzorskih prava, u zamenu za pravo na korišćenje unapred određenih koristi (Ventturelli, Ventturelli, & Kožulj, 2013).

Konkretnije, sponzorstvo je definisano kao ulaganje u sportski entitet (sportista, liga, tim ili događaj), kako bi se podržali ukupni organizacioni i marketinški ciljevi, kao i promotivne strategije. Sponzorska investicija može se pojaviti u obliku monetarne podrške i trgovine. Razmatranje načina na koji sponzorstvo može pomoći u postizanju marketinških i organizacionih ciljeva se razmatra kada pogledamo izgradnju sponzorskog plana ili programa (Shank & Lyberger, 2015).

Kada se posmatra sponzorstvo, uvek je dobro razumeti kontekst u kojem se definše. Ono može biti posmatrano iz ugla kompanije koja podržava određeni sportski entitet (sponzor) ili iz ugla sportskog entiteta koji traži saradnju sa kompanijom koja bi bila njihov sponzor (sponzorisana organizacija).

Sponzorstvo bi trebalo da pruža koristi obema stranama. Obično sportski entitet dobija finansijska sredstva, robu, usluge ili stručne savete, a sponzor stiče koristi kao što su reklamna prava ili druge marketinške koristi vezane za određeni sportski entitet. Sponzori očekuju da će investiranjem u sportski entitet povećati svest potrošača o svom brendu i time ga izgraditi. Važno je, međutim, shvatiti da sponzorstvo može biti visoko rizična investicija. Do toga, uglavnom dolazi, jer je rezultat sporazuma nepredvidljiv. Na primer, ne postoji garancija da će sponzor postići povećanu prodaju, poboljšati sliku brenda ili promeniti percepcije potrošača. Rizik sponzorstva može biti posebno visok ako se sponzoriše pojedinac. Kao i svaka investicija, rizik se smanjuje diversifikacijom portfolija. Zbog toga što bilo koji pojedinačni sportista lako može postati žrtva lošeg zdravlja, povrede, loših performansi ili čak ličnih životnih okolnosti koje su nepovoljno tumačene u medijima, verovatnije je da sponzor može izgubiti ulaganje (Smith A. C., 2008).

## 10.2. CILJEVI SPONZORSTVA U SPORTU

Mnogo je razloga zbog kojih bi se jedna kompanija odlučila za sponzorstvo. Brojne studije koje razmatraju osnovne razloge za angažovanje kompanija u sponzorstvu utvrdile su da je povećanje svesti i poboljšanje imidža kompanije primarni cilj. Takođe, nedavno su studije pokazale da su povećanje prodaje i udeo u tržištu među glavnim motivima, svakako ovo nisu jedini razlozi.

Postoji sedam glavnih ciljeva sponzorstva:

1. Ostvarivanjenje publiciteta;
2. Kreiranje i održavanje kvalitetnih odnosa sa poslovnim partnerima;
3. Povećanje svesti o brendu (eng. *Brand awareness*);
4. Stvaranje povoljnih asocijacija o brendu i kompaniji (eng. *Brand image*);
5. Poboljšanje odnosa sa zajednicom;
6. Nove ciljne grupe;
7. Povećanje prodaje.

**Ostvarivanje publiciteta**

Sportski događaji koje prati ceo svet, na primer Svetsko prvenstvo u fudbalu, pruža osnovu za globalnu medijsku pažnju. Sponzorstvom ovakvog događaja može se veoma brzo doći do 3,4 milijarde ljudi. U Rusiji je, za vreme svetskog prvenstva u fudbalu 2018. godine bilo preko 5 miliona ljudi.

Šanse za ostvarivanje publiciteta mogu da dovedu do ogromnih promena, kako na tržištu, tako i na nivou svesti samih potrošača. Na Svetskom prvenstvu u fudbalu, održanom u Rusiji 2018. godine, među *FIFA* partnerima pojavilo se 7 brendova iz Kine, od ukupno 16 brendova koji su se našli među partnerima. Svako pisanje o svetskom prvenstvu, sa logotipom ovih kompanija u pozadini, može biti odličan način za iskorišćavanje besplatnog medijskog prostora.

**Kreiranje i održavanje kvalitetnih odnosa sa poslovnim partnerima**

Važan cilj sponzorstva jeste mogućnost da kompanije (sponzori) omoguće svojim poslovnim partnerima i klijentima mogućnost zabave. Sportski događaju imaju sve potrebne elemente gde je, pored zabave, moguće sklapati i nove poslovne ugovore.

**Povećanje svesti o brendu (eng. *brand awarness*)**

Jedan od osnovnih ciljeva bilo kog sponzora jeste stvaranje svesti ili podizanje nivoa svesti o proizvodima i uslugama, linijama proizvoda ili korporativnog imena. Za kompaniju ili proizvod, sponzorstvo je važan način za generisanje široko rasprostranjene svesti u kratkom vremenskom periodu. Sponzori moraju da shvate, na koji nivo žele da ciljaju tj. pojedinačni proizvod nasuprot korporativnoj kampanji za celokupni imidž kompanije. Iz perspektive događaja ili sportskog entiteta, posedovanje velikog korporativnog sponzora sigurno će povećati svest o događaju. Korporativni sponzor

će dizajnirati promotivni materijal u vezi sa događajem, kako bi potrošači bili svesni saradnje sponzora sa sportskim događajem (Shank & Lyberger, 2015).

Sponzorstvo događaja pruža odličnu šansu da se brend promoviše po prvi put. Ako se određena kompanija pojavljuje na nekom sportskom događaju, potrošači dolaze do situacije da, po prvu put, budu u kontaktu sa tom kompanijom i da, takođe po prvi put, upoznaju određeni brend. Određene kompanije iz Kine su odlučile da se po prvi put pojave i predstave potrošačima tako što su bile sponzori svetskog prvenstva 2018. godine u Rusiji: *Vivo,* kompanija za mobilne telefone, *Hisense,* proizvođač elektronskih uređaja, *Yadea,* kompanija za električni skuter, *Mengniu,* druga najveća kineska mlekara i *Dalian Wanda*, konglomerat koji se bavi nekretninama i kinematografijom.

**Stvaranje povoljnih asocijacija o brendu i kompaniji – povoljan imidž brenda ili kompanije (eng. *brand image*)**

Sledeći cilj sponzorstva jeste kreiranje povoljnih asocijacija o brendu i kompaniji. Kompanija *Procter and Gamble* je potrošila 8,4 miliona evra kako bi sponzorisala englesku Premijer ligu u fudbalu i povezala svoj brend *Wash and Go* sa fudbalom (Jobber & Fahy, 2006).

*Ries and Trout* (1986) su definisali imidž kompanije kao zbir verovanja, ideja i utisaka potrošača o kompaniji i njegovim proizvodima (Shank & Lyberger, 2015). Izgradnja imidža je dvosmerna ulica za sponzorsku organizaciju i sportski entitet. Sponzorska organizacija želi da poveže svoje brendove sa pozitivnim slikama koje stvara jedinstvena ličnost sportskog događaja. Sponzorstvo ne može u potpunosti promeniti imidž kompanije, ali ukoliko je saradnja relevantna za navijača, kompanija će moći da iskoristi pozitivne vrednosti osobe, tima ili događaja.

**Poboljšanje odnosa sa zajednicom**

Društveno-odgovorne kompanije žele da pomognu zajednici posredstvom sporta. Ovo se, na primer, odnosi na strategiju izgradnje sportskih terena u određenim delovima grada Beograda, sa ciljem da neka kompanija postane ona koja se percepira kao društveno-odgovorna. Na primer, kompanija *Mozzart* je pokrenula akciju „Sto terena za jednu igru" u kojoj im je cilj da pomognu u obnovi košarkaških terena širom Srbije (Mozzart, 2014).

***Mozzart* otvorio košarkaški teren na Novom Beogradu**

„Svečano je otvoren košarkaški teren na šetalištu Lazaro Kardenasa u Bloku 70, koji je kompanija *Mozzart* obnovila i posvetila košarkaškom reprezentativcu Srbije Nemanji Bjelici.

Predsednik Skupštine grada Beograda, Nikola Nikodijević, istakao da, za mlade ovog kraja, mnogo znači što su dobili takav teren i što je sa njima njihov sportski idol Nemanja Bjelica, koji je upravo na ovom terenu napravio prve košarkaške korake, preneo je Beoinfo.

On se zahvalio i kompaniji *Mozzart*, koja je u okviru svoje akcije „Sto košarkaških terena u Srbiji" učinila mnogo za razvoj sporta u Srbiji, na društveno-odgovornom poslovanju. Bjelica je podsetio na to da je na ovom terenu igrao košarku od pete godine, maštajući da jednoga dana obuče reprezentativni dres.

„To sam ostvario, igram u najjačoj ligi na svetu, ali kada sam video svoje ime na pločici probudila mi se posebna emocija. Otvaranje terena nazvanog po meni vraća me u detinjstvo i ponovo osećam ushićenje kao kada sam davao svoje prve koševe.Svoj deci koja će trenirati ovde želim da poručim da ništa od onoga o čemu sanjaju nije nemoguće i da samo od njih zavisi dokle će u životu stići", rekao je Bjelica.

Teren je otvoren revijalnom utakmicom dece iz košarkaških klubova „Novi Beograd" i „Div", nastavljen takmičenjem u šutiranju trojki i podelom zahvalnica i vrednih nagrada sponzora."

Informacije preuzete sa:

https://www.danas.rs/beograd/otvoren-kosarkaski-teren-u-bloku-70/, pristupljeno datum 24.7.2018.

**Nove ciljne grupe**

Stupanje u kontakt sa novim ciljnim tržištima je još jedan od vodećih motiva sponzorskih programa. Jedna od jedinstvenih karakteristika i koristi sponzorstva, kao promotivnog medija, jeste njegova sposobnost da dopre do ljudi koji privlače sportske subjekte jer imaju zajednički interes. Prepoznajući rast globalnih tržišta, *Mercedes-Benz* je 2011. godine potpisao desetogodišnji ugovor u vezi sa novom, rebrendiranom arenom *Mercedes-Benz* u Šangaju, i to arenu od 18 000 sedišta. Ovo predstavlja prvi sponzorski ugovor za *Mercedes-Benz* izvan Nemačke.

**Povećanje prodaje**

Cilj većine organizacija uključenih u sponzorske programe je povećanje prodaje. Iako ponekad postoji indirektna ruta za prodaju (svest, kupovina), organizacije sigurno ne bi potrošile milione dolara na dodeljivanje svojih imena stadionima ili događajima, ako ne bi postojala veza sa povratom investicije.

Kao što je *Roger Enrico* (predsednik kompanije *Pepsi-Cola*) pre nekoliko godina rekao: „U marketingu, cilj nije da dobijemo besplatnu TV izloženost, već da povećamo prodaju" (Tribou, 2004).

Prodajni ciljevi sponzora su različiti. Kompanija možda želi da poveća prodaju nekih proizvoda, stimuliše potrošače da probaju novi proizvod ili motiviše komercijalni tim koji radi za sponzora (Beech & Chadwick, 2007).

## 10.3. VRSTE SPONZORSTVA U SPORTU

Povećana ulaganja u sportsko sponzorstvo proističu iz više razloga: od povećane pažnje medija u sportu do želje da kompanije utiču na sportske potrošače kroz promociju sportskog načina života. Za razliku od slike u drugim industrijama, većina sportskih sponzora nisu sportske korporacije. Tačnije, samo jedna od deset najvećih kompanija koje se bave sportskim sponzorstvom jeste ona koja dolazi iz sportske industrije, *Nike* i to u iznosu skoro preko milijadu dolara godišnje (Isidore, 2015). Većina sponzorstava dolazi iz industrije hrane i pića *(PepsiCo, Anheuser-Busch, Coca-Cola, Miller Breving i McDonalds*), kao i automobilske industrije (*General Motors, Daimler Chrysler i Ford Motor*). U poslednje vreme, industrija klađenja (eng. *gambling industry*) je sve više zastupljena. Skoro polovina fudbalskih klubova u Premijer ligi Velike Britanije ima jednog sponzora na dresu iz ove industrije (Winehouse, 2017).

Najzastupljenije vrste sponzorstava su:

1. **Sponzorstvo sportista;**
2. **Sponzorstvo sportskih timova;**
3. **Sponzorstvo određenog sporta;**
4. **Sponzorstvo krovne sportske organizacije;**
5. **Sponzorstvo sportskog događaja;**
6. **Sponzorstvo prenosa (emitovanja) sportskog događaja;**
7. **Sponzorstvo sportskog objekta.**

**Sponzorstvo sportista (engl. *personal endorsement*)**

Sportisti mogu imati ogroman kredibilitet u komunikaciji sa ciljnom publikom i mogu stvoriti neposrednu vezu sa proizvodom u svesti potrošača. Sportista se može sponzorisati na različite načine: sponzor može obezbediti sportisti finansijska sredstva, odeću, opremu za treniranje ili razna putovanja. Sponzorstvo sportista mnogo bolje funkcioniše u individualnim nego u timskim sportovima. U ovom slučaju, sponzor može fokusirati svoje napore i kreirati značajan broj vidljivih utisaka koji će kasnije kod potrošača izazvati pozitivne asocijacije (Schwarz & Hunter, 2008).

Neki od najistaknutijih sportista koji trenutno imaju značajne sponzorske ugovore su košarkaši NBA lige. Ovo je uglavnom zbog „*Michael Jordan* efekta" tj. momenta kada je *Michael Jordan* potpisao sponzorski ugovor sa kompanijom *Nike,* 26. oktobra 1984. godine. Danas se njegova vrednost procenjuje na preko 1,65 milijardi dolara. (Badenhausen, 2018). Posle njegovog penzionisanja veliki broj igrača NBA je ostvario prednosti koje je ostavio *Michael Jordan*. Jedan od najboljih primera je *LeBron James*, koji je kao i *Michael Jordan* potpisao doživotni ugovor sa *Nike*-om.

Što se tiče profesionalnih sportista Srbije, teniseri Novak Đoković i Ana Ivanović se izdvajaju velikim sponzorskim ugovorima. Novak Đoković je u toku karijere menjao sponzore od Adidasa, preko kompanije *Uniqlo*, do aktuelne kompanije *Lacoste*. Đoković je na Forbsovoj listi na 4 mestu najplaćenijih tenisera, a ispred njega su *Maria Sharapova*, *Rafael Nadal* i na prvom mestu *Roger Federer* (Forbes, 2018).

**Novak Đoković i njegovi sponzori u 2018. godini**

U tekstu na portalu B92, koji je objavljen nakon Đokovićevog osvajanja *Wimbledon- a* 2018. opisano je koliko Đoković dobija novca od brenda *Lacoste,* kao i ostali sponzorski ugovori koje ima.

„*Lacoste* plaća Novaku 9,4 miliona dolara na godišnjem nivou (ugovor potpisan na pet godina), manje nego 15 miliona koliko su pisali svetski mediji i, zbog problema sa povredom lakta, ta saradnja tek sada je postala uspešna.

Prema informacija koje ima Forbs, najbolji srpski teniser je u prethodnih 12 meseci (od maja 2017. do maja 2018. godine), zaradio ukupno 23,5 miliona dolara, ali je samo milion i po bilo od turnirskih nagrada.

Ukupno 22 je dobio od sponzora, među kojima su, osim *Lacoste*, još *Head*, *Asics* i *Seiko*.

Novak je nedavno produžio ugovor sa *Head*-om koji mu donosi 7,5 miliona dolara godišnje, od proizvođača patika ima još četiri, dok mu *Seiko* plaća pet miliona za 12 meseci.

Potvrđeno je i da ugovori sa *Peugeot*, *Jacobs Creek* i Odemar *Pigeo*m nisu produženi."

Preuzeto sa :

https://www.b92.net/sport/wimbledon2018/vesti.php?yyyy=2018&nav_id=1421831, pristupljeno datum: 24.7.2018

**Sponzorstvo sportskih timova**

Cilj većine sponzorstava sportskih timova je da stvori dugoročne i međusobno povoljne odnose između tima i kompanije. Sponzorske mogućnosti mogu varirati od reklama na terenu, za vreme TV prenosa, na posebnim sportskim događajima do logoa na dresu ili celokupnoj sportskoj opremi. Neki od najistaknutijih ugovora u vezi sa sponzorstvom sportskih timova su potpisani u fudbalu, posebno u Evropi (Schwarz & Hunter, 2008).

Tabela 1. Najveća sponzorstva sportskih timova u fudbalu[1]

| RB | Sportska organizacija | Sponzor | Novčana vrednost po godini | Trajanje ugovora |
|---|---|---|---|---|
| 1 | *Manchester United* | *Chevrolet* | £53m | 7 godina (2015-21) |
| 2 | *FC Barcelona* | *Rakuten* | £47m | 4 godina (2017-21) |
| 3 | *Chelsea* | *Yokohama* | £40m | 5 godina (2015-20) |
| 4 | *Arsenal* | *Fly Emirates* | £30m | 5 godina (2014-19) |
| 5 | *Bayern Munich* | *Deutsche Telekom* | £25m | 4 godina (2014-17) |
| 6 | *Real Madrid* | *Fly Emirates* | £20m | 5 godina (2014-18) |
| 7 | *Liverpool* | *Standard Charted* | £20m | 5 godina (2010-16) |
| 8 | *Tottenham Hotspurs* | *AIA* | £16m | 4 godina (2014-17) |
| 9 | *Man City* | *Etihad* | £7.5m | 10 godina (2011-21) |

**_NBA_ dozvolila potpisivanje sponzorskih ugovora gde će logo kompanije moći da bude vidljiv na dresu**

*NBA* košarkaški timovi će, po prvi put od sezone 2017/18, moći da prodaju reklamni prostor na svojim dresovima. *NBA* je prva organizacija, od četiri velika sporta u SAD, koja je dozvolila sponzorstvo na dresu. *NBA* je dozvolila da timovi u ligi postave logotip kvadrata od 6,3 cm, koji može da se pojavi u gornjem levom uglu. Ovo je veoma bitno jer do sada za to nije postojala mogućnost.

Ono što je zanimljivo jeste moment da se logo sponzora neće pojavljivati na dresovima koji se prodaju u specijalizovanim *NBA* prodavnicama. Svih 30 *NBA* timova biće odgovorno za sklapanje sopstvenih ugovora sa sponzorima kada je u pitanju ovaj novi reklamni prostor.

Takođe, *NBA* je potpisala i sponzorski ugovor sa kompanijom *Nike* koji iznosi milijardu dolara, što daje *Nike*-ovom *svoosh* logotipu mogućnost da se pronađe na desnom ramenu svih dresova *NBA* timova.




U sezoni 2017/18 nisu svi timovi potpisali sponzorske ugovore, nego samo 14 od 30.

1 https://www.totalsportek.com/football/expensive-shirt-sponsorship-deals/, pristupljeno datum 15.6.2018.

| NBA Tim | Sponzor | Procenjena vrednost sponzorstva (milioni dolara) |
|---|---|---|
| ATLANTA HAWKS | *Sharecare* | 2,5-10 |
| BOSTON CELTICS | *General Electric* | 7+ |
| BROOKLYN NETS | *Infor* | 8 |
| CLEVELAND CAVALIERS | *Goodyear* | 10+ |
| DENVER NUGGETS | *Western Union Bank* | 5-10 |
| DETROIT PISTONS | *Flagstar Bank* | 5-10 |
| GOLDEN STATE WARRIORS | *Rakuten* | 20 |
| MILWAUKEE BUCKS | *Harley-Davidson* | 2,5-6 |
| MINNESOTA TIMBERWOLVES | *Fitbit* | 3-8 |
| ORLANDO MAGIC | *Disney* | 5-10 |
| PHILADELPHIA 76ERS | *Stubhub* | 5 |
| SACRAMENTO KINGS | *Blue Diamond Almonds* | 5 |
| TORONTO RAPTORS | *Sun Life* | 5+ |
| UTAH JAZZ | *Qualtrics* | 4 |

Izvor:

https://www.bbc.com/news/business-36057785, pristupljeno datum 25.7.2018.

https://www.forbes.com/sites/gradsoflife/2018/06/07/workforce-wins-a-more-diverse-workforce-brings-greater-success/#159eafb62e7b, pristupljeno datum 25.7.2018.

Izvor za sliku:

http://cdn1.thecomeback.com/wp-content/uploads/2017/09/gswrakuten-832x447.jpg, pristupljeno datum 25.7.2018.

**Sport ili liga**

Pored sportskih timova, neke kompanije se odlučuju da sponzorišu sport ili ligu. Povezivanjem sa određenom ligom, kompanije dobijaju dugoročni efekat pozitivne asocijacije. Čak neke organizacije, kao što je *NFL Properties*, dizajnirane su kako bi prikupljale sponzore i potpisale sa kompanijama koje žele da ulažu u američki fudbal. Ova organizacija, pokušavajući da ponudi konkurentsku prednost sponzorima, izgradila je sistem kojim potencijalni sponzori dobijaju kolektivna i individualna timska prava. To znači da sponzori mogu stvoriti prilike ili promocije koji uključuju sve *NFL* timove i lokalne timove na lokalnom tržištu. Sponzori su u ovom slučaju odlučili da koriste moć lige i prepoznatljivog logotipa lige.

**Sponzorstvo krovne sportske organizacije**

Krovne sportske organizacije organizuju takmičenje od najmlađih katergorija do profesionalaca. Mogu biti na državnom nivou (KSS- Košarkaški savez Srbije ili FSS – Fudbalski savez Srbije) ili međunarodnom nivou (*FIFA* – na *francuskom Fédération Internationale de Football Association* ili Međunarodna federacija fudbalskih asocijacija ili MOK – Međunarodni olimpijski komitet).

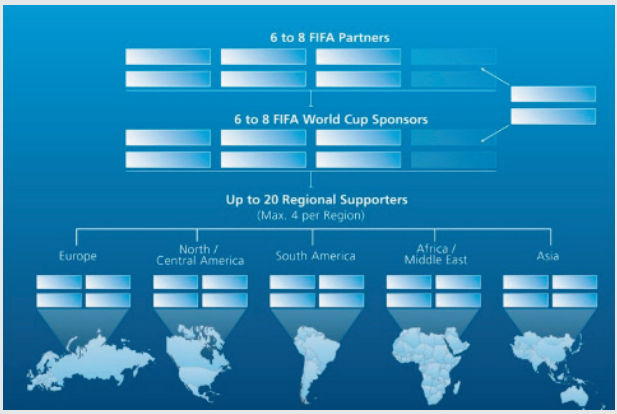
Kompanije koje se odlučuju za ovaj tip sponzorstva su obično veće nacionalne ili multinacionalne kompanije, uglavnom zbog velikih finansijskih investicija koje iziskuju ovakva sponzorstva. Sa stanovišta sponzorstva, ovakva saradnja između kompanija i sportskih organizacija rezultira statusom zvaničnog sponzora. Zvaničnim sponzorima garantuje se ekskluzivnost gde će data kompanija biti jedini sponzor u toj kategoriji koji je povezan sa sportskom organizacijom. Zvanični sponzori takođe dobijaju dodatne pogodnosti koje podrazumevaju uključivanje u marketinške napore u sportskoj organizaciji, mogućnost korišćenja logotipa sportske organizacije u svojim marketinškim aktivnostima i mogućnosti gostoprimstva, te održavanje odličnih veza između klijenata i kupaca(Schwarz & Hunter, 2008).

***FIFA* i sponzorska partnerstva**

*FIFA* je međunarodno udruženje svetskog fudbala. Sedište je u Cirihu, Švajcarska. *FIFA* je odgovorna za organizovanje velikih fudbalskih međunarodnih takmičenja, gde je najvažnije Svetsko prvenstvo, koji se održava od 1930. godine.

Njihove mogućnosti za sponzorstva kreću se od osnovnih inicijativa do sponzorskih ugovora na događajima koji se organizuju pre i za vreme trajanja svetskog prvenstva.

U 2007. godini, njihov sponzorski program je promenjen kako bi stvorio tri nova nivoa sponzorstva. *FIFA Partner* uživa puno povezivanje – uključujući takmičenja, posebne događaje, razvojne programe i ekskluzivna marketinška sredstva. Prva kompanija koja je postala *FIFA* partner bila je *Adidas*, a zatim i *Hyundai*, *Sony i Coca-Cola*. Druga dva nivoa su *FIFA* sponzor svetskog prvenstva i regionalni *FIFA* sponzor.




| FIFA PARTNERI | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Brend | Adidas | Coca Cola | Gazprom | Kia Motors | Qatar Arilines | Visa | Wanda |
| Novčani iznos (milioni dolara) | 800 | 330 | 150 | 220 | 300 | 230 | 850 |
| Godine ugovora | 2015-2030 | 2013-2022 | 2015-2018 | 2015-2022 | 2017-2022 | 2015-2022 | 2016-2030 |

Izvor:

https://www.fifa.com/about-fifa/who-we-are/, pristupljeno datum 17.7.2018.

https://www.fifa.com/about-fifa/marketing/sponsorship/index.html pristupljeno datum 17.7.2018.

Izvor za sliku:

http://img.fifa.com/mm/photo/affederation/marketing/02/47/22/44/2472244_big-Ind.jpg, pristupljeno datum 17.7.2018.

**Sponzorstvo sportskog događaja**

Aktivnost koja se najčešće povezuje sa sportskim marketingom jeste sportski događaj. Sponzorstvo sportskog događaja pruža mogućnost kompanijama da poveže pozitivnu emociju i asocijacije sa sportskim događajima.

Međutim, postoje događaji za koje se dovodi u pitanje korisnost sponzorstva za korporativne sponzore u poređenju sa onim sponzorstvima koja nude mogućnosti za interakciju tokom dužeg vremenskog perioda, kao što su sponzorstvo imena sportskog objekta 365 dana u godini ili su sponzorstvo liga ili sporta sa kojim se povezuju svi

poslovni entiteti tokom dužeg vremenskog perioda. Odgovor je, da je sponzorstvo događaja unosno kao rezultat značajne izloženosti medijima i reklame u vezi sa događajima (Schwarz & Hunter, 2008).

Primeri sponzorstva sportskih događaja su brojni, kao i same mogućnosti sponzorisanja sportskih događaja. Zapravo, ponekad broj događaja daleko nadmašuje broj potencijalnih sponzora. Prilikom analize novčanih iznosa za *FIFA* svetska prvenstva, iznosi su se kretali od 512 miliona dolara 2002. godine do 1,334 milijardi dolara u 2018. godini.

**FIFA sponzori svetskog prvenstva**

Sponzor FIFA svetskog prvenstva dobio je globalna prava na ekskluzivnost kategorije, udruživanje brendova, specifična marketinška sredstva i izlaganje sekundarnim medijima za Svetsko prvenstvo.

FIFA sponzori za Svetska prventsva u Rusiji (2018) i Kataru (2022)

| Brand | *Budwiser* | *Hisense* | *McDonalds* | *Megniu* | *Vivo* |
|---|---|---|---|---|---|
| Novčani iznos | 180 mil $ | 40 mil $ | 180 mil $ | 40 mil $ | 120 mil $ |
| Godine ugovora | 2018-2022 | 2018 | 2018-2022 | 2018 | 2018-2022 |

**Sponzorisanje prenosa (emitovanja) sportskih događaja**

Sponzorisanje prenosa (emitovanja) sportskih događaja uključuju aktivnosti kada kompanije kupuju pravo da se povežu sa specifičnim sportskim programima bilo putem televizije bilo putem nekog drugog medija. Sponzorstva za emitovanje mogu se kretati od osnovnog sponzorstva lokalne radio-emisije, preko TV programa nacionalne frekvencije, do emisije sa međunarodnim značajem. Ovaj tip sponzorstva je prevazišao tradicionalno prikazivanje logotipa brenda za vreme TV prenosa i prešao na aktivacije van TV prenosa (offline), kreiranje i prodaju reklamnih rekvizita do ekskluzivnog sadržaja koji je personalizovan i prilagođen internet komunikaciji i upotrebi putem mobilnih telefona. Ono što je veoma zanimljivo jeste činjenica da 80 procenata ovih ugovora imaju elemente koje su povezani sa digitalnim sadržajem i internetom (Long, 2007). Sadašnji sponzorski ugovori obuhvataju povezanost svih medija i platformi i uključuju TV prenose, online, mobilne i video materijale. Primer za to može da bude sponzorisanje prenosa Svetskog prvenstva u Rusiji 2018. godine na kanalima Radio Televizije Srbije od strane kompanije *Swisslion* (Swisslion-Takovo, 2018).

**Sponzorstvo sportskog objekta**

Sponzorstvo sportskog objekta predstavlja sponzorske ugovore o pravima za imena i reklame na stadionima, arenama i drugim sportskim objektima. Od 2000. godine, ovo je najbrže rastuće područje sportskog sponzorstva, pošto su mnogi sportski objekti

širom zemlje prodali svoja imena za sportske korporacije (Schwarz & Hunter, 2008). Jedan od primera može biti ime košarkaške arene u Beogradu, koje ranije nosilo ime Kombank arena (sponzor Komercijalna banka), a u 2018. godini arena je promenila ime u Štark arena (sponzor kompanija *Atlantic* grupa sa svojim brendom Štark). Ovi poslovi su obično dugoročni i visokih novčanih vrednosti.

## 10.4. SPONZORSKI UGOVOR (SPONZORSKI PROGRAM)

Sportski sponzorski ugovori se odnose na saradnju kompanija i sportskih entiteta. Ovi ugovori imaju u fokusu mogućnosti uz pomoć kojih kompanije i sportski brendovi kreiraju svoj imidž, povećavaju svoju publiku i pojačavaju broj i kvalitet medijskih mogućnosti. Imajući ovo na umu, potencijalni korporativni sponzor i sportska organizacija treba da imaju slična ciljna tržišta i međusobno razumevanje o misiji i ciljevima obe članice sporazuma.

U svojoj knjizi *Shank & Lyberger*(2015) su izvojili nekoliko razloga zašto neka sponzorstva ne dostignu ciljani efekat: nedovoljno finansijskih sredstava, suviše kratak rok sponzorstva, nemerljivi ciljevi, isključiva fokusiranost na brenda, ne i na potrebe potrošača, *ambush marketing*, preveliki broj konkurenata, neuspeh u pokušaju izazivanje akcije kupovine, nedovoljan broj zaposlenih koji rade na/u procesu sponzorstva, izostanak dodatne vrednosti, kako brendu, tako i sponzorisanom entitetu. Drugi autori kao što su *Beech & Chadwick*, (2007) tvrde da je jedna od glavnih grešaka pogrešna povezanost sponzora i sponzorisanog entiteta, gde su vrednosti pogrešne ili postoji nekompatibilnost brendova ili potrošača.

Da se ovo ne bi desilo, potrebno je detaljno i kvalitetno uložiti trud i sa jedne i sa druge strane. Da bi se to pravilno uradilo, potrebno je razumeti sponzorski proces kroz dva konteksta: kontekst kompanije koja želi da ulaže u sportsko sponzorstvo, kontekst sportskog entiteta koji traži kompaniju da ih sponzoriše.

### 10.4.1. Sponzorski ugovori – kontekst kompanije koja želi da ulaže u sportsko sponzorstvo

Pre nego što se jedna kompanija odluči za sponzorstvo, veoma je bitno da se donesu odluke u vezi sa strategijom sponzorstva.

*Shank & Lyberger* (2015) preporučuju sledeće korake za kreiranje strategije sponzorstva:

Korak 1 – Određivanje ciljeva sponzorstva;

Korak 2 – Određivanje raspoloživog budžeta;

Korak 3 – Određivanje ko ili šta se sponzorište;

Korak 4 – Donošenje odluka u vezi sa merenjem efikasnosti sponzorstva.

**Korak 1 – Određivanje ciljeva sponzorstva**

Na početku, veoma je bitno da se pažljivo razmotre ciljevi sponzorstva. Mogu postojati direktni i indirektni ciljevi sponzorstva. Direktni sponzorski ciljevi imaju kratkoročni uticaj na ponašanje potrošača i fokusiraju se na povećanje prodaje. Indirektni sponzorski ciljevi su oni koji na kraju dovode do željenog cilja povećanja prodaje. Drugim rečima, mora se generisati svesnost i stvoriti željena slika proizvoda pre same akcije kupovine proizvoda. Indirektni sponzorski ciljevi uključuju generisanje svesti, isticanje u odnosu na konkurenciju, osvajanje novih ciljnih tržišta, izgradnje odnosa i poboljšanja imidža

**Korak 2 – Određivanje raspoloživog budžeta**

Prilikom određivanja budžeta za sponzorstvo postoje brojne taktike za određivanje sredstava za finansiranje: ulaganje istog iznosa kao i konkurencija, proizvoljna raspodela, procenat od prodaje i metoda cilja i zadataka određenih od strane kompanije. Najzastupljeniji od svih načina jeste procenat od prodaje, gde kompanija određuje 3-5 posto od ukupne prodaje prethodne godine. Ako kompanije ima više brendova u okviru svog poslovanja, ti iznosi se ravnomerno raspoređuju po brendovima.

**Korak 3 – Određivanje ko ili šta se sponzoriše**

Nakon što su dogovoreni ciljevi i budžet, specifična mogućnost sportskog sponzorstva bira se od stotina dostupnih. Na primer, *Pepsi* dobija oko 500 predloga za sponzorstvo svake godine. Po procenama stručnjaka, pretpostavka je da određena kompanija prosečno dobije oko 100 predloga za sponzorstvo.

Prilikom izbora sponzorskih aktivnosti, moraju se doneti tri odluke. Prva odluka odnosi se na to da li će sponzorisati na lokalnom, regionalnom, nacionalnom ili globalnom nivou. Druga, organizacija se mora odlučiti za vrstu sponzorstva koju želi da radi. Na primer, da li će organizacija sponzorisati individualnog sportistu, tim, ligu ili stadion. Treća, kada se izabere vrsta sponzorstva, organizacija mora odlučiti o tačno određenom sportskom entitetu.

**Korak 4 – Donošenje odluka u vezi sa merenjem efikasnosti sponzorstva**

Obično organizacija želi da utvrdi da li su postignuti ciljevi sponzorstva. Merenje uticaja sponzorstva nije lak marketinški zadatak. Određeni broj stručnjaka iz marketinga tvrdi da se ne može izmeriti direktan uticaj. Glavni razlog koji se napominje jeste to što se sponzorstvo obično javlja u kombinaciji sa drugim promotivnim strategijama koji otežavaju izolovanje efekta sponzorstva. Druga grupa marketing stručnjaka tvrdi da se uz upotrebu pravih alata može izmeriti uticaj sponzorske aktivnosti. Oni tvrde da bi nakon određivanja alata za ocenjivanje, oni trebalo da budu povezani sa ciljevima koje je kompanija postavila i njihovim određenim indikatorima uspešnosti.

U istraživanju se koriste pet glavnih vrsta evaluacije: izloženost, svest potrošača, stavovi potrošača, efekti prodaje i zadovoljstvo. U literaturi je prihvaćeno nekoliko metoda:

1. Merenje medijske pokrivenosti/izloženosti
2. Praćenje mišljenja posetilaca
3. Merenje delotvornosti komunikacije
4. Praćanje trenutne prodaje
5. Praćenje mišljenja zaposlenih
6. Merenje svesti o brendu (engl. *brand awarness*)

Odlična strategija evaluacije je važna jer sponzori očekuju da dobiju objektivne povratne informacije o efektu novca koji su uložili. Bez jasnog povraćaja ulaganja, malo je verovatno da će kompanija nastaviti saradnju sa sportskim entitetom. Fokus grupe, intervjui, ankete i druge tehnike ilustrovane/prikazane u poglavlju *Marketing istraživanje u sportu* mogu se koristiti za prikupljanje primarnih podatata. Sekundarni podaci uključuju izveštaje o prodaji, izveštaj o efektivnosti oglašavanja putem medija i izveštaji o efikasnosti sponzorstva od kompanija kao što je *IEG*[2] koje su lideri u evaluaciji uticaja i efikasnosti sponzorskih ugovora.

Tabela 2. Primer strategije merenja uspešnosti sponzorstva

| Cilj sponzorstva | Indikator uspešnosti | Tehnika merenja |
|---|---|---|
| Imidž brenda | Stav potrošača | Anketa ili fokus grupa |
| Povećanje svesti o brendu | Svest potrošača | Testovi za testiranje pamćenja kroz ankete ili fokus grupe |
| Povećanje prodaje ili tržišno učešće | Efekti prodaje | Praćenje jedinica prodaje |

### 10.4.2. Sponzorski ugovor – kontekst sportskog entiteta koji traži kompaniju da ih sponzoriše

Kada se sportski entitet približi potencijalnom sponzoru, važno je da imaju jasnu ideju o tome šta mogu ponuditi ili „prodati". Obično sportski entitet kontaktira sponzora sa pisanim sponzorskim predlogom dizajniranim tako da istakne potencijalne koristi koje se mogu manifestovati kao posledica date saradnje (Smith A. C., 2008).

2 IEG - IEG je kompanija koja se bavi globalnim savetovanjem u vezi sa sponzorstvom, odabirom partnera, evaluacijom i merenjem efektivnosti za sponzore i vlasnike prava. IEG pomaže klijentima klijenata brenda i imovine da krenu u složeni svemir marketinga sponzorstva i angažovanja kako bi optimizovali vrednost partnerstva za brend za sve zainteresovane strane: sponzora, vlasnika prava i publike. Preuzeto sa: http://www.sponsorship.com

Po *Schwarrzu i Hunter*-u postoje određene faze kroz koje bi sportski entitet trebalo da prođe pre nego što se sponzorski ugovor zaključi (Schwarz & Hunter, 2008):

Faza 1. Identifikovanje elemenata koji se mogu sponzorisati

Faza 2. Istraživanje adekvatnih kompanija koje mogu biti sponzori

Faza 3. Razvoj predloga sportskog sponzorstva (eng. *sponsorship proposal*)

Faza 4. Prezentacija sponzorskih mogućnosti i sklapanje ugovora

**Faza 1. Identifikovanje elemenata koji se mogu sponzorisati**

Početna faza odnosi se na identifikovanje svakog elementa koji bi mogao biti dostupan za sponzorstvo. Veoma je bitno da se odrede komponente koje mogu biti korisne za imidž, kako sportske organizacije tako i same kompanije. Kod identifikacije onih komponenata koje su na raspolaganju za sponzorstvo, sportska organizacija mora u potpunosti detaljno opisati stepen pogodnosti koje se mogu ponuditi za svaki pojedinačni element. Primeri elemenata mogu biti: logotip na dresu, reklamni prostor na panou, koji se koristi za konferencije za medije, logotip na svim materijalima koji se kreiraju za internet, logotip na dresovima za treniranje, itd.

**Faza 2: Istraživanje adekvatnih kompanija koje mogu biti sponzori**

Privlačenje „pravog" sponzora za sportski entitet nije samo pitanje pronalaženja one kompanije koja je spremna da „pokloni" određenu novčanu sumu jer podržava klub ili sport.

U ovoj fazi, veoma je bitno da se kvalitetno uradi istraživanje potencijalnih sponzora i određivanje potreba tih istih potencijalnih sponzora.

Proces istraživanja podrazumeva identifikaciju potencijalnih sponzora i ispitivanje da li bi partnerstvo bilo uzajamno korisno. Pre nego što se finalizuje lista potencijalnih sponzora, ključna faza istraživanja jeste da se odrede potrebe sponzora tj. da se usklade sa ciljevima koje ta kompanija ima.

**Koraci za kreiranje dokumenta (lista) za potencijalne sponzore**

1. Navesti potencijalne sponzore koji imaju slična ciljna tržišta i demografiju sportske organizacije. Takođe, identifikovati sponzore konkurenata i pronaći direktne konkurente tih sponzora
2. Podeliti listu na osnovu kategorije proizvoda/usluga koje nude potencijalni sponzori
3. Utvrditi da li potencijalni sponzor ima interes ili finansijsku sposobnost da zaključi sponzorski ugovor u sportskoj industriji
4. Utvrditi da li postoje neke prirodne veze sa potencijalnim sponzorom – uključujući ne samo geografski region; slična demografska i psihološka tržišta; istorijska udruženja; sličnosti u vrednostima, verovanjima i / ili viziji; proizvode i / ili usluge uzajamne koristi; itd.

5. Oceniti status potencijalnog sponzora u svom segmentu industrije, uključujući i uspeh svojih marketinških pristupa; njihov uspeh u svom segmentu industrije u poređenju sa direktnim konkurentima; i njihovo prethodno učešće u sportskim organizacijama, uključujući pozitivna i negativna iskustva
6. Utvrditi vrednost potencijalnog sponzorstva i projektovane rezultate
7. Nabrojati po važnosti potrebe potencijalnih sponzora
8. Završiti listu potencijalnih sponzora koji pružaju najbolju mogućnost zajedničkog uspeha kroz sponzorsko partnerstvo.

Prema: Schwarz & Hunter, (2008, str. 260-261)

**Faza 3. Razvoj predloga sportskog sponzorstva (eng. *sponsorship proposal*)**

Pri izradi predloga sportskog sponzorstva, postoje četiri glavne karakteristike koje treba posmatrati kao okvir za sporazum: ciljevi; karakteristike sportske organizacije; kompatibilnost između potencijalnog sponzora i sportske organizacije i mogućnost maksimiziranja izloženosti za potencijalnog sponzora.

**Pisanje predloga za sponzorstvo**

*Propratno pismo*

Maksimalno jedna strana. Namenjeno marketing menadžeru, ali može biti i osobi direktno zaduženoj za sponzorstva

*Naslovna strana*

Jasna, profesionalna, čitka

*Rezime*

Skraćena verzija celokupnog predloga. Ne više od jednog pasusa (250 reči).

*Pregled sportskog entiteta*

Istorija, kontekst, spisak aktuelnih i ranijih sponzora (po potrebi), reference ili preporuke od ranijih sponzora (po potrebi), medijska pažnja (frekvencija i tip, uključujući kratke primere), programi i događaji koje organizuje sportski entitet (ciljne grupe, broj učestvovanja, demografija publike, promotivne aktivnosti)

*Ciljno tržište*

Identifikujte potrošačke ciljeve koje je ostvarila sportska organizacija. Opišite postojeće potrošače, pripadnike lokalnih zajednica, pripadnike opšte javnosti, dobavljača, veleprodavaca, distributera, vlade,kao i njene akcionare

*Brend*

Identifikujte pozicioniranje brenda sportskog entiteta. Pokažite kako se ovo pozicioniranje podudara ili dopunjuje sa brendom predloženog sponzora

*Ciljevi programa sponzorstva*

Šta realno sponzor može da dobije, koje su koristi (npr. među ciljnom grupom, izloženost medija, povećan promet/tržišno učešće, učešće zajednice/društvena odgovornost, opšta javna svest)

*Tip sponzorstva*

Događaj, tim/pojedinac, takmičenje, mesto održavanja (stadion, arena)

*Vreme trajanja ugovora*

Vremenski okvir trajanje ugovora

*Sponzorske pogodnosti i prava*

Detalji ugovora o sponzorstvu. Proveriti da li su ova sponzorska prava isključiva ili deljena sa drugim partnerima. Vodite računa o drugim pogodnostima za sponzora (npr. posebno mesto za sedenje, zabava klijenta na događajima, unakrsne promotivne aktivnosti, mogućnost umrežavanja, mogućnosti za poboljšanje imidža). Pokažite kako se sponzorske koristi odnose na sponzorsku misiju/viziju i poslovne ciljeve kompanije.

*Investicije*

Troškovi (uključuju varijabilne opcije po potrebi). Može uključiti unapred plaćenu naknadu i podsticaje zasnovane na učinku.

*Strategija za netično ili nezakonito povezivanja (eng. ambush prevention strategy)*

Objašnjenje ekskluzivnosti prava sponzora i kako će njihova ekskluzivnost biti zaštićena.

*Strategija evaluacije*

Mere i ciljevi učinka

Objašnjenje kako će se ove mere i ciljevi proceniti

Prema: Smith A. C., (2008, str. 203)

**Faza 4. Prezentacija sponzorskih mogućnosti i zaključivanje ugovora**

Sada kada je predlog kreiran i napisan, vreme je da se prezentuju sponzorske mogućnosti i zaključi ugovor.Ova faza obuhvata u većini slučajeva tri važna koraka.

Korak 1 – Komunikacija – uspostavljanje prvog kontakta

Korak 2 – Razmena ideje – predstavljanje predloga za sportsko sponzorstvo i saradnju

Korak 3 – Pregovaranje i potpisivanje ugovora

**Korak 1. Komunikacija – uspostavljanje prvog kontakta**

Kompanije, u toku godine, dobijaju mnogobrojne predloge za sponzorisanje i obično moraju doneti odluku o uspostavljanju ili odbijanju saradnje. U prvom e-mail-u podesno je priložiti *propratno pismo* i *rezime*. Propratno pismo predstavlja opis

sportske organizacije i predlog saradnje. Ono će izložiti osnovne elemente predloga sponzora i entuzijazam sportske organizacije u vezi sa potencijalnim partnerstvom. Izvršni rezime, obično napisan na manje od dve stranice, bi trebalo da uključuje sve ono što bi bilo dogovoreno, ukoliko je potencijalni sponzor sproveo intervju od 5 minuta sa sportskom organizacijom. Rezime obuhvata osnove sponzorskih mogućnosti sa sportskom organizacijom, specifične aspekte sponzorstva koje treba razmotriti u predlogu, očekivane koristi od partnerstva, glavne ljude koji će biti uključeni u sponzorstvo i viziju kako sponzorstvo može doprineti poslovanju kompanije u budućnosti.

**Korak 2 – Razmena ideje – predstavljanje predloga za sportsko sponzorstvo i saradnju**

Ukoliko se komunikacija i prvi poslati dokument smatra odgovarajućim od strane kompanije potencijalnog sponzora, sportska organizacija bi trebalo da izloži predlog o potencijalnom partnerstvu. Na ovoj prezentaciji fokus bi trebao biti na predlogu za sponzorstvo, posebno na koristi za kompaniju. Takođe bi trebalo predstaviti sve aktivnosti koje sportska organizacija planira da sprovede kako bi se naglasilo i pokazalo sponzorstvo kompanije.

**Korak 3 – Pregovaranje i potpisivanje ugovora**

Pod pretpostavkom da je prezentacija završena dobro i da postoji interes za potpisivanjem ovog međusobnog dogovora, sledeći korak je pregovaranje i postizanje saglasnosti oko uslova predloga sponzorstva. Ukoliko se postigne saglasnost oko uslova predloga, oni postaju sastavni deo ugovora, koji obuhvata sledeće elemente: prava svake strane, elemente/segmente sponzorstva (emitovanje, oglašavanje, promocije, roba, ugostiteljstvo, odnosi s javnošću, odnosi sa zajednicom itd.), finansije, način i vreme plaćanja, odgovornost svih strana, zaštita intelektualnih svojine za obe strane, izjave o poverljivosti, nepredviđene okolnosti i odredbe o prestanku ugovornog odnosa.

## 10.5. PRIKRIVENI MARKETING (ENG. *AMBUSH MARKETING*)

Prikriveni marketing se odnosi na aktivnosti prilikom kojih konkurencija pokušava da iskoristi koristi određenog sportskog događaja, tj. pozitivan imidž za sebe, a da, u isto vreme, smanji taj uticaj kod zvaničnog sponzora događaja, postavljajući se ispred konkrencije u svesti kupca. Ako se kompanija bavi prikrivenim marketingom, njihove aktivnosti predstavljaju pokušaje postizanja ishoda slično onima dostupnim zvaničnom sponzoru, ali bez plaćanja zvaničnih finansijskih naknada. Aktivnosti prikrivenog marketinga su se prvi put pojavile na Olimpijskim igrama u Los Anđelesu 1984. godine zbog ekskluzivnosti unutar kategorija sponzorstva proizvoda (Schwarz & Hunter, 2008).

Pored termina prikriveni marketing, koriste se još termini marketing iza kulisa i marketing iz prikrajka (Beech & Chadwick, 2007).

Prikriveni marketing se ponekad zove „parazitski" marketing jer se kompanija, kao parazit, postavlja na poleđini zvaničnog sponzora. Ovaj termin sve više koristi MOK (Međunarodni olimpijski komitet) jer ne želi da se pozitivne asocijacije povezuju sa kompanijama koje obavljaju ovu aktivnost. U takvim situacijama, potrošači mogu postati zbunjeni jer čak veruju i da je kompanija koja radi prikriveni marketing stvarni sponzor.

U pogledu zauzimanja pozicije u svesti potrošača, kompanije koje učestvuju u aktivnosti prikrivenog marketinga (ne-sponzori) se često poistovećuju sa statusom zvaničnog sponzora, a možda čak i postanu vidljiviji od samog zvaničnog sponzora.

Aktivnosti prikrivenog marketinga se obično razvrstavaju u dve kategorije: prekršajne i dvosmislene. Prekršajne aktivnosti predstavljaju kršenje autorskih prava ili nelicencirana upotreba zaštitnih znakova, dok dvosmislene povrede eksploatišu takozvano sivo područje ugovornog prava. Zakon pruža ograničenu podršku, ali sponzori zahtevaju određenu atmosferu u kojoj bi kompanije koje se bave ovim neetičkim ponašanjem bile smatrane odgovornim za ovakvo neetičko ponašanje (Schwarz & Hunter, 2008).

**Zaštita od prikrivenog marketinga – Pravilo 40 (eng. Rule 40)**

Pravilo 40 predstavlja pravilo uspostavljeno od strane Međunarodnog olimpijskog komiteta kako bi se zaštitili zvanični sponzori Olimpijskih igara i izbegao tzv. prikriveni marketing (eng. Ambush Marketing).

Prva verzija *Pravila 40* podrazumevala je da kompanije i brendovi koji nisu zvanični olimpijski sponzori, ali jesu sponzori pojedinačnih sportista ne mogu da postavljaju bilo kakvu vrstu promotivnog sadržaja koja je uključivala sportiste za vreme održavanja olimpijskog događaja, u tzv. *blackout* periodu. Nakon izmena *Pravila 40*, *blackout* period i dalje postoji ali su smernice i pravila izmenjeni.

Naime, sponzori koji nisu zvanični, mogu da pokrenu reklamnu kampanju u toku Olimpijade koristeći sportiste olimpijce sve dok ih direktno ne povezuju sa Olimpijskim igrama. To znači da ne mogu da koriste ključne reči koje se direktno povezuju sa igrama kao što su *Olympics, Summer Games,* ili generičke reči kao *games, gold*.

Prema: Roberts (2018)

*Meenaghan* (1996) je pokazao da postoje četiri glavne strategije za prikriveni marketing koje kompanije mogu legalno da koriste (Smith A. C., 2008):

1. Kupovina reklamnog vremena za vreme održavanja sportskog događaja;
2. Sponzorisanje prenosa sportskog događaja putem medija;
3. Sponzorisanje posebnih događaja koji se povezuju sa sportskim događajima;
4. Sponzorisanje individualnih sportista ili sportskog tima.

**Kupovina reklamnog prostora za vreme sportskog događaja**

Ovo se odnosi na aktivnost kada kompanija koja nije zvanični sponzor sprovodi reklamnu kampanju koja se poklapa sa vremenskim periodom održavanja sportskog događaja. Na primer, televizijske reklame, reklame za časopise i novine, radio spotovi, plakati, bilbordi, baneri na internetu i oglasi na autobusima i autobuskim stanicama. Na Olimpijskim igrama u Atlanti 1996, *Nike* je zakupio mnoge bilborde u gradu i mnogi posetioci Olimpijade su mislili da je *Nike* zvaničan sponzor, a ustvari je *Reebok* bio zvanični sponzor. Ovo je bio način povezivanja *Nike* brenda sa Olimpijskim događajem po niskoj ceni, posebno u poređenju sa troškovima sponzorstva.

**Sponzorisanje prenosa sportskog događaja putem medija**

Sponzorstvom prenosa (emitovanja) sportskog događaja kompanija može stvoriti utisak da je povezana sa datim događajem. U stvari, kompanija je platila pravo da bude povezana sa samim emitovanjem, ali se može desiti transfer efekta gde će se kompanija pozitivno asocirati sa sportski događajem. Na primer, kompanija Swisslion Takovo je bila sponzor TV prenosa na Radio Televiziji Srbije (RTS) za Svetsko prvenstvo u fudbalu u Rusiji, 2018. godine i tako povezala svoj brend sa brendom Svetskog prvenstva u Rusiji.

**Sponzorisanje pojedinačnih događaja koji se povezuju sa sportskim događajima**

Za sportske događaje je uobičajeno da se ponude različite vrste sponzorstava. Pored glavnog sponzorstva događaja, oni takođe mogu ponuditi sponzorstva manjih kategorija u samom događaju, tj. dodatnih ili sporednih događaja koji prethode glavnom. Sponzor može uložiti finansijska sredstva sponzorišući mali element događaja, a zatim agresivno promovisati saradnju, odajući utisak sponzorstva velikog događaja. Kada ovaj pristup funkcioniše, to je mnogo jeftinije od plaćanja glavnog sponzorstva.

**Sponzorisanje individualnih sportista ili sportskog tima**

Sponzori takođe mogu podržati pojedinačnog sportistu ili sportski tim. Na primer, na Olimpijadi u Atlanti, 1996. godine, kompanija *Nike* je postigla veliki uspeh sponzorstvom atletičara *Michael*-a *Johnson*-a, koji je nosio prepoznatljive *Nike* zlatne patike kad je pobedio na trkama od 200 i 400 metara. Kompanija/brend koji nije zvanični sponzor Olimpijskih igara, a koji je uspeo da plasira uspešnu kampanju poštujući pravila propisana kroz *Pravilo 40* jeste brend *Under Armour*. Naime, brend je plasirao TV reklamu koja prikazuje naporne pripreme svetski poznatog plivača *Michael Phelps*-a i vreme koje on provodi u bazenu. Ni u jednom momentu se ne spominje reč „Olimpics", ali svi koji su gledali TV reklamu znali su za koji događaj se sportista priprema i naporno vežba. Takođe, jedan od odličnih primera je situacija kada je kompanija poznatog rep pevača *Dr. Dre* poklonila svoje slušalice „beats by Dr. Dre" takmičarima koji su se pripremali i učestovali na Olimpijskim igrama održanim u Londonu 2012. godine. Do tog trenutka mnogo ljudi nije čulo za ovu kompaniju. Kako su kvalitet i dizajni bili dobri, sportisti kojima su slušalice bile poklonjene promovisali su ih i hvalili se da ih nose. Na taj način uticali su na publicitet samog brenda, uz niske troškove povezivanje sa Olimpijskim igrama, jer ipak nisu bili sponzor datog događaja.

**Pitanja za vežbu i diskusiju:**

1. Objasniti porast ulaganja u sport putem sponzorstva.
2. Za koje sve ciljeve se mogu odlučiti kompanije koje žele ulagati u sponzorstvo u sportu i prikazati ih kroz primer.
3. Objasniti vrste sponzorstva i prodiskutovati koja je, po Vašem mišljenju, najbolja za kategoriju FMCG proizvoda.
4. Diskutovati o tome da li je NBA organizacija napravila dobar potez dozvolivši novi način sponzorisanja.
5. Odabrati kompaniju po izboru i sportsku organizaciju po izboru i napisati predlog sponzorstva.
6. Objasniti pozitivne i negativne strane prikrivenog marketinga iz ugla *FIFA* organizacije i iz ugla kompanije koja želi da se bavi ovim aktivnostima.

## Literatura


Badenhausen, K. (2018, mart 28). *Michael Jordan's Net Worth Jumps $350 Million To $1.65 Billion*. From Forbes: https://www.forbes.com/sites/kurtbadenhausen/2018/03/28/michael-jordan-adds-350-million-to-fortune-net-worth-now-1-65-billion/#43d012212848

Beech, J., & Chadwick, S. (2007). *The Marketing of Sport.* Essex: Pearson Education Limited.

Beech, J., & Chadwick, S. (2007). *The Marketing of Sport.* Essex: Pearson Education Limited.

Forbes. (2018). *The world highest paid tennis playes* . From Forbes: https://www.forbes.com/pictures/mli45jdmh/4-novak-djokovic/#627d997d7f84

Isidore, C. (2015, jun 5). *How Nike became king of endorsements*. From Money CNN: http://money.cnn.com/2015/06/05/news/companies/nike-endorsement-dollars/index.html

Jobber, D., & Fahy, J. (2006). *Osnovi marketinga.* Beograd: Data status.

Long, D. (2007, jun 29). *Media: All About ... UK broadcast sponsorship deals*. Retrieved jul 9, 2018 from Campaign live: https://www.campaignlive.co.uk/article/media-uk-broadcast-sponsorship-deals/668042

Mozzart. (2014, 10 14). *Obnovimo sto terena za jednu igru!* Retrieved 6 22, 2018 from Mozzart: http://www.mozzartsport.com/kosarka/vesti/obnovimo-sto-terena-za-jednu-igru/166023

Roberts, D. (2018, February 01). *Yahoo Finance*. From https://finance.yahoo.com/news/rio-olympics-rule-40-changes-marketing-summer-games-200732935.html

Roxborough, S. (2018, 6 14). *Soccer World Cup 2018: Global Audience to Hit 3.4 Billion, FIFA Revenue to Reach $6 Billion*. Retrieved 6 22, 2018 from Hollywood reporter: https://www.hollywoodreporter.com/news/soccer-world-cup-2018-global-audience-hit-34-billion-fifa-revenue-reach-6-billion-1120071

Schwarz, E., & Hunter, J. (2008). *Advanced theory and practice in sport marketing.* Oxford, UK: Elsavier.

Shank, M. D., & Lyberger, M. R. (2015). *Sports marketing: A strategic perspective.* NY: Routledge.

Smith, A. (2008). *Introduction to Sports Marketing.* Oxford.

Smith, A. C. (2008). *Introduction to sport marketing.* Oxford, UK: Elsavier.

Statista. (2018). *Global sponsorship spending from 2007 to 2018* . Retrieved 6 22, 2018 from Statista: https://www.statista.com/statistics/196864/global-sponsorship-spending-since-2007/

Swisslion-Takovo. (2018). *Swisslion Takovo sponzor RTS prenosa fudbalsnkog šampionata sveta u Rusiji*. Retrieved jul 9, 2018 from Swisslion-Takovo: http://www.swisslion-takovo.com/novosti/swisslion-takovo-sponzor-rts-prenosa-fudbalsnkog-sampionata-sveta-u-rusiji/

Ventturelli, D., Ventturelli, V., & Kožulj, G. (2013). *Kako do sponzora? Priručnik za sportske organizacije i sportaše koji žele poslovati na tržišnim principima.* CiV Savjetovanje d.o.o., Zagreb.

Winehouse, A. (2017, septembar 5). *How Premier League betting sponsorship evolved*. From Daily mail: http://www.dailymail.co.uk/sport/football/article-4853920/How-Premier-League-betting-sponsorship-evolved.html

http://www.srbija.gov.rs/vesti/vest.php?id=7966, pristupljeno dantum 24.7.2018.

http://savremenisport.com/teorija-sporta/istorija-sporta/4/172/istorija-antickih-olimpijskih-igara, pristupljeno datum 24.7.2018.

https://gizmodo.com/how-l-a-s-1984-summer-olympics-became-the-most-success-1516228102 , pristupljeno datum 24.7.2018.

https://www.b92.net/sport/wimbledon2018/vesti.php?yyyy=2018&nav_id=1421831, pristupljeno datum: 24.7.2018

https://www.danas.rs/beograd/otvoren-kosarkaski-teren-u-bloku-70/, pristupljeno datum 24.7.2018.

https://www.totalsportek.com/football/expensive-shirt-sponsorship-deals/, pristupljeno datum 15.6.2018.

https://www.bbc.com/news/business-36057785, pristupljeno datum 25.7.2018.

https://www.forbes.com/sites/gradsoflife/2018/06/07/workforce-wins-a-more-diverse-workforce-brings-greater-success/#159eafb62e7b, pristupljeno datum 25.7.2018.

http://cdn1.thecomeback.com/wp-content/uploads/2017/09/gswrakuten-832x447.jpg, pristupljeno datum 25.7.2018.

https://www.fifa.com/about-fifa/who-we-are/, pristupljeno datum 17.7.2018.

https://www.fifa.com/about-fifa/marketing/sponsorship/index.html pristupljeno datum 17.7.2018.

http://img.fifa.com/mm/photo/affederation/marketing/02/47/22/44/2472244_big-lnd.jpg, pristupljeno datum 17.7.2018.

# XI
# Digitalni marketing u sportu

Pojavom interneta i razvojem novih tehnologija pojavljaju se i novi metodi komunikacije i promocije koje sportske organizacije sve češće koriste. Predstavljanjem i nastupom organizacija na internetu, komunikacija sa potrošačima i promocija proizvoda i usluga se pored tradicionalnih načina odvija i na taj način. Tako se razvila nova oblast kao deo promocije – **digitalni marketing**.

U vezi sa navedenim, ovo poglavlje će omogućiti da se:

1. Definiše digitalni marketing
2. Razume njegova uloga u aktuelnom marketing planu,
3. Razmeju digitalni potrošači,
4. Razume koncept marketing sadržaja,
5. Razume proces kreiranja veb sajta,
6. Razumeju društveni mediji i mogućnost njihove upotrebe u kontekstu sportske industrije

## 11.1. DEFINISANJE DIGITALNOG MARKETINGA

Kako bismo definisali digitalni marketing važno je da se podsetimo definicije samog marketinga, s obzirom da digitalni marketing ima iste svrhe, namere i ciljeve. Kotler definiše marketing kao umetnost i nauku o odabiru ciljnih tržišta i pridobijanju, zadržavanju i povećanju broja korisnika kroz stvaranje, isporuku i komunikaciju

superiorne vrednosti (Kotler & Keller, 2016, str. 27). Digitalni marketing predstavlja isto – cilj mu je zadržavanje korisnika i stimulisanje prodaje u budućnosti.

Iako tradicionalni i digitalni marketing imaju iste principe, ipak, postoje i određene razlike između tradicionalnog i digitalnog marketinga i one su prikazane na slici 1.

Slika 1. Poređenje tradicionalnog i digitalnog marketinga (Brajković, 2015, str.8)




Digitalni marketing ne podrazumeva samo skup marketinških kanala - to je drugačiji način razmišljanja o tome kako se ljudi angažuju i povezuju sa medijima, jedni sa drugima i sa svetom oko sebe.

Digitalni marketing je značajan iz dva razloga. Prvo, publika može biti segmentirana vrlo precizno - čak i na osnovu faktora kao što su trenutna lokacija i nedavne interakcije sa brendom - što znači da poruke mogu, odnosno moraju biti personalizovane i prilagođene za svakog korisnika pojedinačno. Drugo, digitalna sfera je skoro potpuno merljiva – svaka provedena sekunda na određenom mediju i svaki klik korisnika se mogu obračunati i izmeriti. U digitalnom smislu, možemo videti tačno kako funkcionišu različite kampanje, koji kanali donose najviše koristi i gde bi se trebalo najviše fokusirati (Sutton, 2011).

Slika 2. Sfera digitalnog marketinga




**Kako digital utiče na praćenje sporta**

Najveći sportski događaji na svetu imaju jednu zajedničku stvar. *NFL, NBA,* Premijer liga, ATP *World Tour*, kao i Liga šampiona objavili su opadajući broj tradicionalnih TV gledalaca. Imajući u vidu da su ovo najveći sportski događaji na svetu i ako oni ne mogu da održe veliki broj gledalaca TV-a, koji je oslonac svakog sponzorstva, ko u svetu sporta onda može?

Iako se može očekivati da će ovakvi rezultati uplašiti marketinške stručnjake, ovo zapravo pozitivno utiče na povećanje potrošnje ukupnog sportskog sponzorstva, za koje se predviđa da će na globalnom nivou porasti za 4,9%, odnosno 65,8 milijardi dolara u 2018. godini. Dakle, jasno je da brendovi i dalje vide sport kao opravdanu i vrednu investiciju.

U prošlosti sportske organizacije su imale visok nivo kontrole nad onim nad čim su mediji i javnost imali pristup. Ovaj model je funkcionisao zato što su mediji bili ograničeni. Ako su navijači želeli da gledaju Olimpijadu, Vimbldon ili Ligu šampiona onda su to mogli putem kanala npr. RTS, *EuroSport, BBC, Sky*. Organizacije su mogle biti sigurne da će gledaoci videti njihov logo ako su ulagali u sport.

Međutim, ova pravila više ne važe. Digital i internet je uticao na promene u ponašanju publike. Sport se sada može pratiti svuda. Navijači više ne moraju sedeti ispred televizora 90 minuta kako bi gledali fudbalsku utakmicu. Dve trećine publike *ESPN*-a isključivo prati programe putem mobilnih uređaja. U 2010. godini oko 18% pretraživanja sa *smart* telefona se odnosilo na velike sportske događaje, dok u 2016. godini ovaj broj je porastao za 83% i dalje raste.

Ljudi sve više pretražuju sportske informacije putem interneta, analiziraju ih i komentarišu sa drugim korisnicima putem društvenih medija. Oni traže i prate sadržaje na svakom mestu i u svakom trenutkua, preuzimaju aplikacije prilagođene mobilnim uređajima kako bi im pružile najnovije statistike o omiljenim igračima i klubovima.

Čak i sa ovom distribuiranom potrošnjom, sport zadržava moć koju ima nekoliko drugih industrija – da izazove raspravu, da svedoči stvaranju istorije, da se dodatno motiviše sportskog potrošača. Ipak, ova promena došla je od potrošača, referentnih grupa ili pojedinaca (eng. *influencer)* i medijskih kuća, a ne samih organizacija.

Šta preostaje sportskim organizacijama da urade? Na kojoj platformi će korisnik videti ovaj sadržaj i koja su njihova očekivanja i kakva je njihova interakcija na toj platformi? Prvo treba razmišljati o mobilnim tehnologijama jer aktivnost sportskih organizacija treba da funkcioniše i na malom ekranu kao i na velikom. Takođe, sponzorske organizacije moraju da razumeju međusobnu povezanost platformi i moraju da kreiraju alatke za sadržaj kojim će upravljati osposobljeni marketinški stručnjaci.

Prelazak na novi način razmišljanja ne ogleda se samo u prihodima, već se radi o promeni koja će doprineti većem angažmanu sportskih potrošača na način na koji oni to žele.

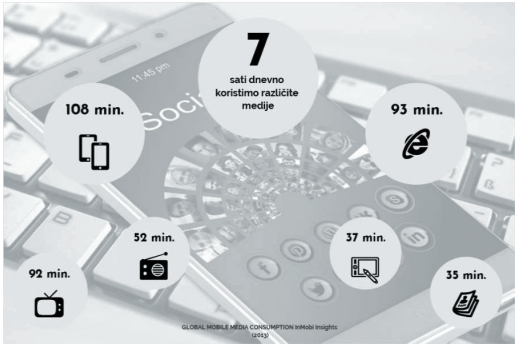
Preuzeto i prilagođeno prema:

https://wearesocial.com/blog/2018/05/how-digital-is-transforming-sports-sponsorship, pristupljeno datum 29.8.2018.

Digitalni mediji i njihova upotreba, ali i navike potrošača u korišćenju medija se menjaju. Iz tog razloga postoji mnogo fragmentiranih i visoko specijalizovanih niša zajednica koje koriste više digitalnih medijskih kanala. Istovremeno, digitalni marketing pomaže u stvaranju tražnje posredstvom međusobno povezanih, interaktivnih mreža. On omogućava razmenu pažnje za vrednost, što se naziva ekonomijom pažnje (Stokes, 2013).

Pažnja ljudi je podeljena posredstvom mnogih novih medijskih kanala i dostupnih alata gde pored tradicionalnih, digitalni još više razdvajaju pažnju potrošača (Slika 3). Sa toliko izbora i premalo vremena, publika je postala vrlo stručna u ignorisanju marketinških poruka.

Slika 3. Statistika jednog digitalnog potrošača



Činjenica je da savremeni potrošači u velikoj meri zavise od upotrebe digitalnih tehnologija, pomoću koje kontinuirano dele i kreiraju različite sadržaje. Upravo zato često nailazimo na termin „digitalni potrošači", koji predstavljaju korisnike uvek povezane na internet i koji imaju imaju veoma intenzivnu interakciju sa drugim korisnicima i sportskim organizacijama (Valacich et al, 2007). Studija Digital Life, koju je 2011. godine sprovela svetska marketinška istraživačka agencija TNS, deli digitalne potrošače u šest grupa (www.tnsglobal.com):

1. **Uticajni potrošači** – *(eng. Influencers)* – potrošači kojima je internet nezaobilazni deo života. Najviše ga koriste preko mobilnih uređaja. Veoma su aktivni na društvenim medijima, povezani su sa velikim brojem ljudi i zato se smatraju ljudima koji na lak način mogu da utiču na druge korisnike;
2. **Umreženi potrošači –** (eng. *Networkers)* – potrošači koji internet koriste za interakcije sa ljudima. Od prethodne grupe razlikuje ih to što se smatraju manje uticajnim;
3. **Funkcionalni potrošači –** *(eng. Functionals)* **–** potrošači koji internet prevashodno koriste za slanje mejlova, informisanje, praćenje sportske prognoze i *online* kupovinu
4. **Komunikativni potrošači** – *(eng. Communicators)* **–** potrošači koji insistiraju na svim oblicima komunikacije i izražavanje sopstvenih mišljenja i stavova, kako uživo, tako i posredstvom medija;
5. **Potrošači – tragači za znanjem** – *(eng. Knowledge seekers)* **–** potrošači koji internet i medije koriste isključivo za informisanje i sticanje novih znanja;
6. **Potrošači koji teže ka nekom cilju** – *(eng. Aspirers)* – potrošači koji imaju želju i teže većem angažmanu na internetu.

## 11.2. MARKETING SADRŽAJA

Marketing sadržaja (eng. *content marketing*) predstavlja jednu od ključnih tehnika digitalnog marketinga koja se fokusira na prilagođavanje sadržaja (informativnog ili zabavnog) prema potrebama korisnika u bilo kojoj fazi u toku procesa kupovine. Dakle, akcenat se stavlja na angažovanje sadržaja, što znači da sportski marketinški stručnjaci moraju da razmišljaju kao izdavači (eng. *publishers*) kako privući publiku umesto da se vide kao oglašavači tj. kako „kupiti" publiku. Potrošači i brendovi sada mogu direktno da se povezuju kroz niz lako dostupnih *online* platformi.

Institut za marketing sadržaja (*Content Marketing Institute*) definiše **marketing sadržaja** kao tehniku kreiranja i distribucije relevantnih i vrednih sadržaja za profitabilno privlačenje, sticanje i angažovanje jasno definisane i razumljive ciljne publike (*Content Marketing Institute*, 2013). Ova definicija važi za sve medije u kojima se deli **sadržaj - veb stranica, *online* kampanje, blog organizacije, društveni mediji**, kao i sve načine na koje se taj sadržaj distribuira.

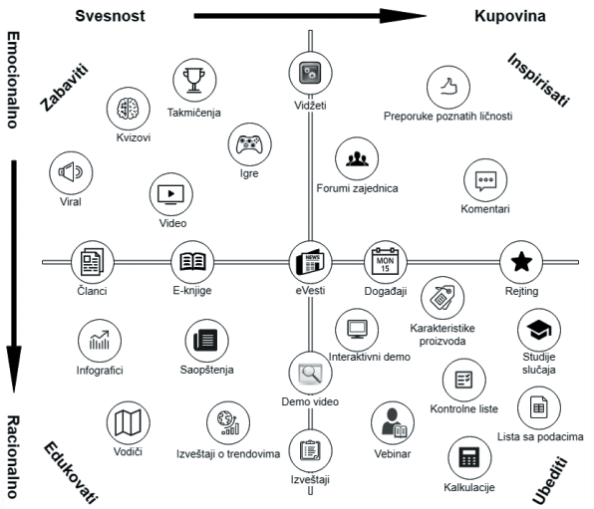
Halvorson i Rač (2012, str. 30-32) predlažu model za pristup različitim oblastima strategije marketinga sadržaja, koji se sastoji od komponente sadržaja i ljudske komponente. Komponenta sadržaja obuhvata supstancu (do koga pokušavamo da dopremo i zašto) i strukture (gde se nalazi sadržaj, kako je organizovan i na koji način ga korisnici pronalaze). Ljudska komponenta se sastoji od upravljanja sadržajem (politike, smernice, standardi) i procesa rada (kako je kreiran sadržaj). Iz ovoga proističe da je neophodno uzeti u obzir širu sliku stvaranja sadržaja, a ne samo proizvod ili uslugu koji su krajnji rezultat. Marketing sadržaja obuhvata ne samo poruku, već i zaposlene, alate, procese i ishode. Krajnji cilj ovih procesa je, kako je navedeno u definiciji Instituta za marketing sadržaja, profitabilno privlačenje, sticanje i angažovanje korisnika. Sve sadržaje treba kreirati sa strateškim ishodom na umu.

Slika 4. Model za pristup različitim oblastima strategije marketing sadržaja (Halvorson & Rach 2012, str. 30-32)




Informacije se mogu prikazati putem bilo kog medija, što je i prilika i izazov sa kojima se susreću marketinški stručnjaci. Digitalna distribucija omogućava video zapise, slike, interaktivne infografike i dr. Da bi se stekla i zadržala pažnja korisnika, ponekad nije dovoljno oslanjati se samo na tekstualne forme sadržaja. Uloga marketinškog stručnjaka je da izabere pravi medijum zasnovan na opštim ciljevima, proizvodnim sposobnostima i potrebama korisnika.

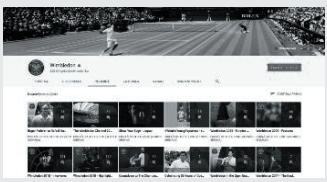
Slika 5. Matrica marketing sadržaja[1]




**Marketing sadržaja i video marketing u sportu**

Kako smo već objasnili, jedan od ključnih elemenata digitalnog marketinga jeste stvaranje i distribucija jedinstvenog sadržaja, bilo pisanog, slikovnog ili video formata, koji se onda može optimizirati, u cilju većeg *online* prisustva. Takve marketinške tehnike imaju mnoge koristi. Sa tehničke tačke gledišta, na taj način se gradi svest o brendu, stvaraju dodatne veze, a povećava se i saobraćaj ka nekom veb sajtu. Sa sportske perspektive, takav sadržaj zadržava sportske potrošače, navijače i potencijalne kupce koji su zainteresovani i angažovani.

Za primer možemo da uzmemo *Wimbdon YouTube* kanal koji na najbolji način pokazuje kako jedan sportski brend može da informiše i angažuje svoje pratioce sa relevantnim, ali jedinstvenim sadržajem.



Izvor:

https://www.youtube.com/user/Wimbledon,pristupljeno datum 10.10.2018.

1 Izvor: https://www.smartinsights.com/content-management/content-marketing-strategy/the-content-marketing-matrix-new-infographic/, pristupljeno datum: 20.10.2018.

## 11.3. VEB SAJT

Veb sajtovi predstavljaju jednu od osnova uspešnog digitalnog marketinga. Oni su prvo mesto gde korisnici mogu da dođu u kontakt sa informacijama o organizaciji i njenoj ponudi. Većina sportskih organizacija koristi veb sajtove kako bi poboljšale efikasnost komunikacije sa svojim ciljnim potrošačima pružanjem najnovijih informacija o svojim organizacijama i proizvodima (npr. rezultate i vesti igre, kao i načine kupovine i obnove sezonskih karata) (McClung et al, 2004). Na primer, američka nacionalna fudbalska liga (eng. *National Football League* – NFL) je obnovila i dodala nove elemente na svojoj veb sajt, uključujući redizajnirane *Game Center* stranice sa 3D tehnologijom, odeljke društvenih medija i zajednica i pretplatnička područja (Fisher, 2009).

Efikasna veb lokacija povezuje dve važne stvari: poslovne ciljeve organizacije i potrebe njenog ciljnog tržišta. Jedan od osnovnih ciljeva jeste maksimizirati efikasnost veb sajta u cilju postizanja uspeha u digitalnom marketingu (Filo et al, 2009).

Prvi korak u razvoju veb sajtova je registracija naziva domena, a to je adresa veb sajta koja, na neki način, predstavlja „ kućni broj" za korisnike koji ga posećuju. Nakon toga, organizacije razvijaju veb sajtove koji sadrže veb strane, a to su *World Wide Web* fajlovi koji mogu da se sastoje od različitih sadržaja – tekst, slike, video i/ili audio zapisi. U ovom slučaju, uloga veb sajtova je da predstave organizaciju na sličan način kao što se to ranije radilo brošurama; mnogi rani veb sajtovi nisu bili ništa više od jednostavnih brošura prikazanih na Internetu (Jobber & Fahy, 2006).

Veb sajt prevashodno ima za cilj da informiše korisnike o organizaciji i njenoj ponudi. Međutim, njegov uticaj će biti minimalan ako ne postoje druge strategije koje usmeravaju korisnike na veb sajt. Kreiranje veb sajta nije dovoljno da bi organizacija imala prisustvo na internetu. Marketinške aktivnosti koje povezuju korisnike sa veb sajtom treba da budu dizajnirane da privuku korisnike i na taj način ostvare marketinške ciljeve (Rowley, 2004).

Osnovni marketinški ciljevi koje organizacija može da ostvari pomoću svoje veb stranice su (Gajić & Golijanin, 2016, str. 121-122):

- Jačanje svog imidža i/ili imidža svojih proizvoda, usluga i brendova;
- Poboljšanje prodaje i prodajne usluge korisnicima i povećanje njihovog zadovoljstva celokupnim iskustvom interakcije sa organizacijom;
- Edukacija korisnika po pitanju asortimana ponude i
- Omogućavanje lake i jednostavne dvostrane komunikacije sa korisnicima.

Sadržaj i kvalitet teksta koji se nalaze na veb sajtu doprinose postizanju *online* kredibiliteta koji je veoma značajan u digitalnom svetu jer u njemu internet predstavlja jedino sredstvo putem koga potencijalni korisnik može da oceni kakva je organizacija (Charlesworh, 2009, str. 72). Ažuriranje i promena sadržaja su veoma važni elementi

koji utiču na kvalitet veb sajtova. Često se napominje da sadržaje veb sajtova treba ažurirati na dnevnom nivou, što često omogućavaju *vidžeti*, automatizovane aplikacije koje se nalaze na raspolaganju. Smatra se da jedan veb sajt treba da poseduje sledeće karakteristike (Brdar, 2016, str. 48):

- **Vidljivost i brzina**, odnosno da li je lako pristupiti veb sajtu, da li je jasna adresa, da li se dovoljno brzo otvara i da li poseduje sadržaje poput animacija, videa i slično koji mogu usporiti rad sajta;
- **Dizajn i sadržaj**, koji treba da doprinesu efikasnosti, atraktivnosti i jednostavnosti korišćenja veb sajta;
- **Alati za pretragu**, koji omogućavaju korisnicima da na lak način pristupe informacijama, uz korišćenje navigacije, mapa ili grafika;
- **Linkovi**, koji vode ka sajtovima partnera i drugih stejkholdera;
- **Kastomizacija**, odnosno mogućnost da korisnici prilagode izgled veb sajta prema svojim potrebama;
- **Pomoćne informacije**, koje olakšavaju navigaciju kroz sajt, obuhvataju odgovore u vezi sa sadržajem i sl;
- **Jezik**, odnosno mogućnost prilagođavanja jezičkih opcija tako da korisnik može da prati sajt na željenom jeziku.

Generalno, kvalitet sportskih veb sajtova se može meriti kroz sledeće dimenzije (Hur et al, 2011):

1. Kvalitet informacija;
2. Kvalitet interakcije;
3. Kvalitet dizajna;
4. Kvalitet pouzdanosti sistema;
5. Kvalitet ispunjenosti.

**Kvalitet informacija** se odnosi na percepciju sportskog potrošača o kvalitetu informacija predstavljenih na sportskom veb sajtu. Sastoji se od dve pod-dimenzije: korisnost sadržaja i adekvatnost (potpunost) informacija. Korisnost se odnosi na relevantnost, tačnost, korist i blagovremenost sportskih informacija koje pruža sportska internet prezentacija, a kompletnost na to da li se sportske informacije smatraju sveobuhvatnim i kompletnim (Li et al., 2002).

**Kvalitet interakcije** se odnosi na dinamičku interakciju između sportskih potrošača i sportske organizacije, kao i interakcije između samih korisnika. Sportske veb stranice predstavljaju komunikacijski kanal na kojem *online* sportski navijači istovremeno mogu biti i primaoci i pružaoci informacija. Neki sportski navijači često preferiraju razmenu mišljenja i diskusiju o učinku tima ili regrutovanju igrača, dok drugi vole da razgovaraju o različitim temama ili da odgovore na ankete javnog mnjenja. Pozitivne interakcije među navijačima kroz veb stranicu sportske organizacije mogu

povećati njihovu povezanost, što je jedna od važnih odrednica za korišćenje sajta (Seo et al, 2007). Na taj način, percepcija potrošača o drugim korisnicima takođe utiče na percepciju kvaliteta veb sajta.

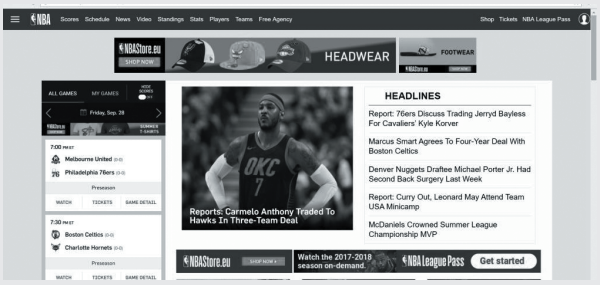
**Kvalitet dizajna** meri se procenom jednostavnosti korišćenja i estetskih osobina sportskih veb stranica. Jednostavnost korišćenja predstavlja da li je veb sajt jednostavan za navigaciju. Dimenzija estetike meri fizičke karakteristike veb stranice i da li je vizuelno privlačna za potrošače. Na primer, estetika sportskog sajta odnosi se na to kako se sportske informacije distribuiraju korišćenjem atraktivnih rasporeda, boja, fontova i grafike (Van der Heijden, 2003).

**Kvalitet pouzdanosti sistema** je definisan kao percepcija sportskih navijača o performansama veb stranice u pružanju informacija. Sastoji se od dve pod-dimenzije: 1) bezbednost i privatnosti i 2) pouzdanosti. Bezbednost i privatnost se odnose na percipirani rizik sportskog navijača po pitanju ličnih i finansijskih informacija koje mogu biti zloupotrebljene ili kompromitovane. Pouzdanost je takođe važan aspekt u merenju kvaliteta veb sajta i odnosi se na konzistentnost i pouzdanost performansi Sistema (Negash et al., 2003).

Poslednja dimenzija je **kvalitet ispunjenosti** i on se odnosi na subjektivnu procenu korisnika određene veb stranice. Sastoji se od dve pod-dimenzije: utilitarne i hedonističke ispunjenosti. Utilitarna ispunjenost se odnosi na procenu funkcionalnosti i instrumentalnih prednosti veb sajta, dok se hedonsitička ispunjenost odnosi na stepen zadovoljstva ukupnih performansi veb sajta, što utiče da sportski potrošač ponovo poseti stranicu i konzumira njene sadržaje (Huang, 2005).

**Oficijelni veb sajt NBA lige**

Sajt najpopularnije svetske košarkaške lige sadrži detaljne informacije o timovima, igračima, aktuelnoj rang listi, kao i utakmicama i rezultatima utakmica. Takođe, na sajtu se nalazi i sekcija koja se odnosi na najnovije vesti i novosti iz sveta NBA košarke. Zainteresovani korisnici mogu na jednostavan način da pristupe i NBA prodavnici gde mogu da kupe kako pojedinačne i sezonske karte, tako i sportsku opremu omiljenog kluba. Korisnicima se na raspolaganju nalazi i opcija za pretplatu za *online live* praćenje utakmica.




Prilagođeno prema:

www.nba.com, pristupljeno datum 29.9.2018.

Vizuelni identitet veb sajta je takođe veoma važan jer se određenim elementima dizajna prenose poruke i oglasni materijali kreirani za brend, jednako kao što se to čini na štampanim i tradicionalnim komunikacionim medijima. Iako je poznato i stalno se pominje da je u centru svega što se radi korisnik, iznenađujuće je koliko se često zaboravlja korisničko iskustvo prilikom kreiranja veb sajtova. Programeri i organizacije se često fokusiraju na stvaranje sajtova prema sopstvenim željama i mišljenjima, umesto da utvrde šta je to što je korisnicima potrebno i šta je to što oni žele (Hur et al, 2011). Stoga, preporučljivo je da veb sajt prevashodno bude *user friendly*, odnosno jednostavan za korišćenje, da nema mnogo praznih prostora, da ne poseduje puno opcija (ovo često odvraća korisnike od korišćenja) i da bude pregledan.

Imajući u vidu da se internetu sve češće pristupa preko mobilnih uređaja, posebna pažnja se posvećuje prilagođavanju veb sajtova mobilnim uređajima. Postoje tri glavna pristupa za kreiranje mobilno dostupnog veb sadržaja (Stokes, 2013, str. 151):

- ***Mobilne veb stranice (mobi sajtovi).*** Prednosti korišćenja ove verzije su: dostupan je sa bilo kog telefona koji ima pristup internetu; uopšteno predstavlja najjednostavniju, najbrži i najjeftiniju opciju za razvoj, jednostavan je za korišćenje; može da se poveže sa sadržajem unutar i van sajta i na taj način ostvari SEO koristi. Nedostaci su ograničena funkcionalnost i to što koristi posebnu bazu kodova sa celog veb sajta;
- ***Mobilne i veb aplikacije.*** Prednosti korišćenja aplikacija su: mogu se kreirati različiti i kreativni alati; interaktivna je i zabavna; može stvarati stvarnu dodatnu vrednost kroz inovativne pristupe koji nisu mogući putem veb pretraživača; promoviše lojalnost brendu; može da generiše prihode ukoliko je plaćena aplikacija; korisna je za aktivnosti koje se ponavljaju. Glavni nedostaci su što ne može da se koristi na svim mobilnim telefonima, što su različite verzije za različite telefone i modele; potrebno je dodatno ih razvijati; korisnik mora svojom voljom da ih preuzme; sve aplikacije moraju da prođu kroz formalne prodavnice aplikacija i moraju biti odobrene u nekim slučajevima; sve promene se obavaljuju putem ažuriranja verzija aplikacija;
- ***Mobilne veb stranice prilagođene uređaju*** - Prednosti korišćenja su: tehnički uređeno nezavisno rešenje; dostupno je na mnogim uređajima. Nedostaci su ti što mogu biti kompleksniji za razvoj, što mogu postojati poteškoće u radu na svim oblicima uređaja i što još uvek nije dogovoren standard za razvijanje ovakvih sajtova. O mobilnim veb stranicama biće više reči kasnije.

Bez obzira koji se oblik kreira i dizajnira, uvek treba imati u vidu sledeće principe (McClung et al, 2004):

- **Jednostavnost** – prikazati informacije samo koliko je potrebno. Iako sadržaj i informacije treba da budu iste u *desktop* i mobilnoj varijanti, one ne moraju biti prikazane u istom formatu ili količini informacija;

- **Smanjiti vreme učitavanja** – ukoliko je moguće preporučuje se da se sadržaj i aktivnosti korisnika odvijaju na istoj stranici jer na taj način se osiguravaju bolje performanse i ima manje opterećenja stranica;
- **Podsticati istraživanje** – posebno kod *touch screen* uređaja, s obzirom da korisnici vole da istražuju i na taj način imaju osećaj kontrole;
- **Dati povratnu informaciju** – odnosno potrebno je osigurati vidljivost kada korisnik izvršava određenu akciju, što se može postići animacijama i drugim vizuelnim znacima;
- **Dosledna komunikacija** – isporučiti istu poruku svim korisnicima;
- **Predvideti šta korisnik želi** - korišćenje funkcionalnosti kao što je autokorekcija teksta ili prediktivni tekst kako bi se smanjio ručni unos i povećalo iskustvo korisnika.

**Upotreba boja u vizuelnom identitetu veb sajta**

Boje igraju veoma važnu ulogu u kreiranju vizuelnog identiteta. Pomažu u prepoznatljivosti brenda u čak 80% slučajeva. Međutim, treba imati na umu da boje mogu imati različita značenja u različitim kulturama.

Žuta boja smatra se optimističnom i mladalačkom bojom koja se najčešće koristi za privlačenje pažnje.

**Crvena boja** se najčešće upotrebljava kako bi se istaklo nešto važno i urgentno, često se može videti za isticanje rasprodaja. Za nju se obično kaže da podiže energiju, ubrzava rad srca i podiže krvni pritisak.

**Zelena boja** se najčešće povezuje sa bogatstvom; smatra se najprijatnijom bojom za oči i upotrebljava se u svrhe relaksacije.

**Plava boja** utiče na stvaranje poverenja i sigurnosti i zato se često može videti njena upoteba u uslužnim delatnostima (npr. bankarskom sektoru).

Za **ljubičastu boju** se smatra da umiruje i često se upotrebljava u svetu kozmetike, dok se **roze boja** posmatra kao ženska i najčešće se vezuje za proizvode i usluge koje su namenjene ženskoj populaciji.

Za **crnu boju** se najčešće kaže da je moćna i elegantna i koristi se u predstavljanju luksuznih proizvoda.

**Narandžasta boja** se smatra agresivnom i iz tog razloga koristi se u isticanju poziva na akciju – prodaja, kupovina ili prijavljivanje (*subscribe*).

Izvor:

http://blog.kissmetrics.com/wp-content/uploads/2010/08/color-purchases-sm.png, pristupljeno datum: 23.10.2018.

Nakon uspostavljanja *online* prisustva organizacije putem veb sajta, neophodno je koristiti neke od metoda koje mogu uticati na što bolje promovisanje. Jedna od bitnijih, pored marketinga sadržaja o kojem je bilo reči je i marketing putem pretraživača (eng. *Search Engine Marketing* (SEM). Ovo je oblik digitalnog marketinga koji obuhvata promociju veb sajtova povećanjem njihove vidljivosti na pretraživačima sa rezultatima, kroz optimizaciju i reklamiranje. SEM je širi pojam i obuhvata SEO, koji smo već pomenuli. SEO optimizacija sajta za pretraživače je proces unapređenja kvaliteta i količine saobraćaja ka sajtu preko organskih ili algoritamskih rezultata pretrage. Generalno, što je bolji rang sajta, on će izlaziti među prvima u pretragama i više će saobraćaja sa pretraživača biti preusmereno na njega. SEM uključuje i plaćene rezultate pretrage odnosno SEA (eng. *Search Engine Advertising*) koristeći alate kao što su *Google Ads (*ranije poznat pod nazivom *Google Adwords)* ili *Bing* oglase, pored organskih rezultata pretrage. Na taj način sajt koji je kvalitetno napravljen i potpuno optimizovan otvara mogućnost zarade samim svojim posetama, a tako zarađen novac se može preusmeriti za plaćanje sopstvenih reklama koji se prikazuju na drugim sajtovima (Šarac et al, 2015).

## 11.4. DRUŠTVENI MEDIJI

Od svog nastanka, društveni mediji igraju značajnu ulogu širom sveta u svim aspektima života. Kako pojedinci, tako i organizacije koriste društvene medije da komuniciraju sa svojim okruženjem. Sportske organizacije sve više koriste društvene medije kao sredstvo za komuniciranje sa sportskim potrošačima. Broj profesionalnih sportskih timova koji koriste društvene medije iz dana u dan sve više raste. Ranije su tradicionalni mediji bili jedini način da potrošači pristupe informacijama o sportskim organizacijama, sportistima, događajima i, generalno, sportskim vestima, a organizacije nisu mogle da dobiju direktne povratne informacije od svoje publike.

Danas, u vremenu interneta i društvenih medija, sportski potrošači, organizacije, klubovi, sportisti se sada mnogo lakše povezuju. Svi učesnici u sportskoj industriji imaju koristi od društvenih medija. Na primer, organizacije ih koriste da bi objavljivale novosti i dešavanja, komunicirale sa svojim navijačima, stvorili pozitivan publicitet i slično. Takođe, društveni mediji omogućavaju sportistima da se promovišu i da budu u direktnom kontaktu sa svojim navijačima, ali i da promovišu proizvode i usluge svojih sponzora i drugih kompanija sa kojima sarađuju. S druge strane, sportski potrošači čine najveći deo sportskih društvenih medija, a oni im omogućavaju da prate informacije i vesti o sportskim događajima, organizacijama i igračima, komuniciraju sa drugim korisnicima i budu u toku sa svim dešavanjima.

**Razvoj veb tehnologija od 1.0 do 5.0**

Krajem 1989. godine Tim Berners-Li je predstavio veb, svetsku mrežu (eng. *World Wide Web*, W3, WWW), koji se definiše kao sistem međusobno povezanih hipertekstualnih dokumenata kojima se pristupa preko Interneta. Sa veb pregledačem (eng. *Web browser*) posećuju se veb stranice koje mogu da sadrže tekst, slike, video zapise i druge multimedije, a među njima se možemo kretati putem hiperlinkova. Mogućnosti koje on pruža iskazuju se kroz tri inovacije, koje se ističu kroz sledeće faze:

1. Veb 1.0 (*Web 1.0*) – naziva se i vebom dokumenata. Označen kao prva generacija veba. Omogućava vrlo malo interakcije. Uključuje osnovne veb protokole: HTML, HTTP i URL. Koristi se samo za čitanje sadržaja (*read only*). Omogućava *online* prisustvo i dostupnost informacija svima u bilo kom trenutku. Uključuje statičke veb stranice i koristi osnovni jezik za označavanje hiperteksta.
2. Veb 2.0 (*Web 2.0*) – poznat i kao veb ljudi. Druga generacija veba koju karakterišu participativna, kolaborativna i distribuirana prakse koje omogućavaju formalne i neformalne sfere svakodnevnih aktivnosti prilikom kretanja na vebu. Tačnije, odnosi se na principe i praksu olakšavanja razmene informacija i društvene interakcije od strane korisnika koji generišu, menjaju i dele određeni veb sadržaj. Orijentisan je na korisnike, što podrazumeva da oni čitaju i kreiraju sadržaj na vebu, što transakciju čini dvosmernom.
3. Veb 3.0 (*Web 3.0*) – često nazivan i veb podataka. Osnovna ideja Veba 3.0 je da definiše strukturne podatke i poveže ih radi efikasnijeg otkrivanja, automatizacije, integracije i ponovne upotrebe u različitim aplikacijama. Omogućava poboljšano upravljanje podacima, podržava pristupačnost mobilnog interneta, simulira kreativnost i inovacije, utiče na povećanje zadovoljstva korisnika i pomaže organizaciju saradnje na društvenim mrežama. Poznat je i kao semantički veb, koji pruža zajednički okvir koji omogućava da se podaci dele i ponovo koriste u putem aplikacija, organizacija i zajednica.
4. Veb 4.0 (*Web 4.0*) – nazivaju ga i vebom inteligencije. Ove usluge će biti autonomne i proaktivne, omogući će istraživanje sadržaja, samostalno učenje i generisaće sadržaje zasnovane na potpunim semantičkim i rezonantnim tehnologijama. One će podržati adaptivnu prezentaciju sadržaja koji će koristiti Veb bazu putem inteligentnog agenta. Primeri mogu biti usluge u interakciji s senzorima, implantima i hologramima, uslugama prirodnog jezika ili uslugama virtuelne stvarnosti.
5. Veb 5.0 (*Web 5.0*) – Za tzv. telepatski veb se smatra da će biti prisutan nakon 2030. godine i u okviru ove veoma složene buduće veb generacije, neke stvari poput implantata mozga će biti vrlo popularne. Oni će omogućiti ljudima da mislima koriste internet tehnologije, a sve vrste plaćanja obavljaće se pomoću mikročipa u glavi ili ruci, a svi uređaji će biti povezani na internet.

Izvor:

www.w3.org; Kamel Boulos M. N., Wheeler S. (2007) The emerging Veb 2.0 social software: an enabling suite of sociable technologies in health and health care education. Health Information and Libraries Journal, 24(1), pp. 2 -23;

Anderson, P. (2007) `All That Glisters Is Not Gold' -- Veb 2.0 And the Librarian. Journal of Librarianship and Information Science, 39 (4), pp. 195–198

Sindhu R.A., Manicka Chezian R. (2016) The Movement of Veb from Veb 0.0 to Veb 5.0: A Comparative Study, International journal of Multidisciplinary Research and Development, Vol.3, Issue 3, pp.176-179

Društveni mediji predstavljaju grupu internet aplikacija koje su zasnovane na ideološkim i tehnološkim osnovama Veb 2.0 i koji omogućavaju stvaranje i razmenu korisničkog sadržaja (Kaplan & Haenlein, 2010). Takođe, oni predstavljaju sredstvo interakcije između korisnika čijim posredstvom oni razmenjuju sadržaje i mišljenja u virtuelnim zajednicama i mrežama. Društveni mediji se pojavljuju kao novi način društvenog povezivanja ljudi pomoću integrisanih digitalnih tehnologija (mobilni uređaji, tehnologije zasnovane na korišćenju interneta), društvene interakcije, deljenja teksta, slika, video i audio sadržaja. Zapravo, oni predstavljaju i više od same komunikacije i odnose se na celokupno *online* okruženje koje je stvoreno u cilju interakcije korisnika.

Termin „društveni mediji" predstavlja kombinaciju dve reči: „ društveni", koji se odnosi na interakciju pojedinaca unutar grupe ili zajednice, i „ mediji", koji se odnose prenošenje, interakciju i komunikaciju ideja, poruka ili informacija putem publikacija, tehnologija ili kanala. U tom smislu, društveni mediji predstavljaju platforme za komunikaciju i saradnju koje se održavaju putem interpersonalne interakcije pojedinaca posredstvom alata ili medija. Dve najvažnije karakteristike društvenih medija su povezivanje i kreiranje interpersonalnih odnosa među ljudima. Generalno govoreći, oni se mogu podeliti u dve grupe – prvu, koja se odnosi na mreže koje služe za povezivanje korisnika sa njihovim prijateljima i poznanicima i dele informacije o svom životu, i drugu, u koju spadaju servisi i veb sajtovi koji se baziraju na određenoj temi oko koje se okupljaju korisnici (Živković et al, 2015).

Društveni mediji omogućavaju međusobnu povezanost među ljudima, gde oni mogu da dele mišljenja ili kreiraju informacije u virtuelnim zajednicama i na društvenim mrežama. Mediji za društvenu interakciju koriste veoma pristupačne i merljive komunikacijske tehnike. Društveni mediji, zapravo, podrazumevaju upotrebu veb i mobilnih tehnologija koja omogućava interaktivni dijalog, a korisnici mogu da stvaraju, komentarišu i modifikuju sadržaj (Kietsmann et al, 2011).

Generalno gledajući oni omogućavaju korisnicima da gledaju i dele slike, video i audio zapise, učestvuju u *online* komunikacijama, čitaju i pišu blogove i objavljuju i komentarišu kako svoje, tako i tuđe objave. Iz navedenog proističe da društveni mediji predstavljaju raznovrsne platforme, alate i sadržaje koji omogućavaju ljudima da razmenjuju, stvaraju i koriste informacije.

Postoji mnogo razloga zašto sportske organizacije treba da koriste društvene medije, a deset ključnih razloga su rezimirani u nastavku (Frost, 2014):

1. **Korišćenje društvenih medija je isplativo.** Kako je već bilo reči, sportske organizacije određuju budžet koji je namenjen za promociju, a on se, pored tradicionalnih

oblika promocije, može koristitii u aktivnostima marketinga putem društvenih medija. Važno je napomenuti da ovaj vid promocije nije uvek besplatan, već se sve dodatne aktivnosti i prilagođavanja plaćaju (npr. sponzorisane objave na *Facebook*-u ili *Instagram*-u). Sportske organizacije često organizuju različite nagradne igre za svoje *online* fanove i na taj način im obezbeđuju materijalne nagrade (sezonske karte, druženje sa timom i sl.);

2. **Društveni mediji obezbeđuju lakši kontakt sa većim brojem potrošača (eng. *Reach*).** Društveno umrežavanje omogućava sportskim organizacijama da dođu do široke publike i navijača. Potrošači se sve više oslanjaju na tehnologiju i društvene medije, koji putem njih i digitalnih uređaja prate omiljene timove, rezultate i ostale sportske informacije;
3. **Društveni mediji olakšavaju stvaranje veza sa potrošačima.** Društveno umrežavanje omogućava sportskim organizacijama da održavaju ličnu vezu sa svojim potrošačima jer na taj način mogu da ostvare dvosmernu komunikaciju;
4. **Upotreba društvenih medija je fleksibilna.** *Online* marketing preko društvenih medija daje sportskim organizacijama više fleksibilnosti u pogledu vrste promocije koju rade. Kompanije mogu poslati informacije o posebnim aktivnostima, organizaciji ili takmičenjima, kao i opštim informacijama iz sportske industrije. Neformalna priroda društvenih medija omogućava deljenje sadržaja koje organizacije ne bi mogle da podele tradicionalnim oglašavanjem (Smith, 2008, 262);
5. **Društveni mediji omogućavaju pružanje pravovremenih informacija.** Društveno umrežavanje omogućava sportskim organizacijama da odmah plasiraju informacije svojim pratiocima i potrošačima. Tradicionalni marketing zahteva vreme i organizacije unapred moraju da planiraju svoje marketinške i promotivne aktivnosti, dok društveni mediji omogućavaju neposredno planiranje;
6. **Društveni mediji olakšavaju proces preporuke sportske organizacije.** Sportski potrošači pre kupovine moraju da steknu poverenje u sportsku organizaciju, a najviše veruju svojim prijateljima. Tehnologija im olakšava da lakše dele informacije o organizaciji sa svojim prijateljima na mreži, kao i da ih pozivaju da im se pridruže u praćenju organizacije;
7. **Društveni mediji omogućavaju jednostavniju promociju posebnih pogodnosti.** Specijalne promocije sportskih proizvoda i usluga omogućavaju organizacijama da lakše ubede potrošače da započnu proces kupovine, a novim korisnicima pruža mogućnost da ih probaju pre kupovine. Društveno umrežavanje omogućava deljenje informacija o promocijama širokom auditorijumu;
8. **Društveni mediji utiču na povećanje internet prometa.** Profili na društvenim medijima predstavljaju alat koji povećava promet na internetu u smislu usmeravanja korisnika ka veb sajtu sportske organizacije, što direktno može da uveća broj poseta veb stranici. Ovo je posebno korisno za organizacije čije poslovanje velikim delom zavisi od veb sajta ili se obavlja preko njega. Što se više i češće adresa veb sajta pominje na profilima i objavama na društvenim medijama, veći broj ljudi će ga posetiti;

9. **Društveni mediji pomažu u brendiranju sportske organizacije.** Pažljivo planirane objave, poruke, fotografije i video snimci koje sportske organizacije objavljuju na svojim profilima utiču na izgradnju imidža sportske organizacije;
10. **Društveni mediji mogu da pomognu u regrutaciji novih zaposlenih u sportskoj organizaciji.** Izgradnjom *online* prisustva, sportska organizacija može na lakši način da stupi u kontakt sa potencijalnim kandidatima koji svojim poznavanjem društvenih medija mogu da pomognu izgradnju boljeg imidža organizacije.

**Klasifikacija društvenih medija**

Društveni mediji imaju mnogo različitih oblika, uključujući časopise, *online* forume, blogove i mikroblogove, viki stranice, društvene mreže, podkastove, sajtove za ocenjivanje, kao i društvene obeleživače. Primenom skupa teorija iz oblasti istraživanja medija (društveno prisustvo, bogatstvo medija) i društvenih procesa, možemo izdvojiti sedam različitih tipova društvenih medija (Kaplan & Haenlein, 2010).

1. Društvene mreže (*Facebook, Instagram,Twitter,Snapchat, LinkedIn*). Ovo su platforme koje omogućavaju delimično ili potpuno povezivanje ljudi putem interneta, izgradnju zajednica ili društvenih odnosa među ljudima koji, na primer, dele ista interesovanja, aktivnosti ili stvarne veze;
2. Kolaborativni projekti (Wikipedija). Platforme na kojima korisnici mogu dodavati, uklanjati ili menjati tekstualni i drugi sadržaj;
3. Blogovi i mikroblogovi (Wordpress, Twitter). Blog je lična veb stranica koja može biti samostalna, ali se može i nalaziti u okviru hosting platforme. Sastoji se prvenstveno od teksta, ali takođe i slika, videa ili linkova ka drugim sajtovima. Blog često služi kao javno dostupan lični dnevnik pojedinca i obično se ažurira na dnevnom nivou. Mikroblog se razlikuje od tradicionalnog bloga, jer je sadržaj uglavnom manjeg obima;
4. Mediji za deljenje sadržaja (*YouTube, Vimeo, Daily Motion, Flickr, SlideShare*). Ovaj tip medija omogućava korisnicima da dele multimedijalne sadržaje na mreži (video i audio zapise, fotografije i slike, dokumente, prezentacije i sl.). Nakon registracije, korisnici mogu da postavljaju svoje materijale, opisuju ih i omogućavaju da budu javno dostupni. Posetioci pretražuju sadržaj putem pretplate, ključnih reči, kontaktom pojedinačnih korisnika i mogu da daju povratne informacije o sadržaju;
5. Virtuelni svet igara (npr. *World of Warcraft*). Virtuelni svetovi su platforme koje predstavljaju trodimenzionalno okruženje u kojem korisnici mogu da se pojave u obliku personalizovanih avatara i da budu u interakciji jedni sa drugima;
6. Virtuelni društveni svetovi (npr. *Second Life*). Kao i kod prethodnog tipa medija, korisnici se pojavljuju u obliku avatara i imaju interakciju u trodimenzionalnom virtuelnom okruženju i rade sve aktivnosti kao u stvarnom životu. Međutim, u ovoj oblasti ne postoje pravila kao kod virtuelnih svetova igara koja ograničavaju opseg mogućih interakcija;

Potrošači koriste društvene medije u različite svrhe, u zavisnosti od njihovog interesovanja, zanimanja, ali i ličnih karakteristika. Posmatrajući sportske potrošače, primećuje da su oni veoma aktivni na društvenim medijima i da oni imaju veoma veliku ulogu u segmentu njihovih života koji se odnose na sport. Veliki broj njihovog angažmana na medijima se odnosi na praćenje sportskih utakmica. Pre, tokom i nakon održavanja istih oni se mogu povezivati sa istomišljenicima i diskutovati igru, igrače, stvarajući osećaj da su zaista prisustvovali događaju, ali i produžavajući ga, podstičući kontinuirani dijalog. Društveni mediji, takođe, omogućavaju sportskim potrošačima da prate svoje omiljene igrače. Naime, oni mogu i omogućiti lakšu i bliskiju saradnju sa timovima i izazivati osećaj veće bliskosti sa pojedinačnim igračima (O'Shea & Alonso, 2011).

**Aktuelne društvene mreže i njihova primena u sportu**

***Facebook*** je jedna od najpopularnijih društvenih mreža koju je 2004. godine osnovao Mark Zakeberg i danas ima preko dve milijarde registrovanih korisnika. Glavni cilj ove društvene mreže jeste međusobno povezivanje ljudi koji se poznaju u stvarnom životu, sklapanje novih poznanstva, kao i olakšana komunikacija sa ljudima iz drugih mesta ili zemalja. Takođe, sve češće se može koristiti i u biznisu. Kako bi organizacije iskoristile prednosti *Facebook*-a moraju odrediti ciljne grupe, a na svom profilu/stranici mogu objaviti/deliti korisne informacije i sadržaje koji su atraktivni ciljnim segmentima. *Facebook* obezbeđuje i korišćenje *Facebook Ads*-a, odnosno mogućnost slanja ciljanih, plaćenih poruka publici koja je zainteresovana za proizvode ili usluge organizacije. Potrošači na *Facebook* stranici kompanije mogu dobiti razne vrste informacija vezane za sam rad organizacije, ponudu, lokaciju, izgled proizvoda i sl. U merenju uspeha i statistike pomažu *like*-ovi i *talking about* koji obuhvataju komentare, poruke, deljenja i označavanje na objavama. Oglašavanje putem *Facebook*-a predstavlja jedan od najefikasnijih načina promovisanja određene organizacije.

***Twitter*** je osnovan 2006. godine i predstavlja besplatnu društvenu mrežu i mikroblog alat koji pruža mogućnost registrovanim korisnicima da čitaju tuđe i šalju svoje mikrotekstualne unose, takozvane *tweet*-ove. Danas ima oko 335 miliona aktivnih korisnika. Oni mogu pristupiti servisu putem mrežne stanice, SMS-a ili mobilnih aplikacija. Osnovna prednost *Twitter*-a se ogleda u njegovoj jednostavnosti kao i pretraživanju *tweet*-ova koji korisnici objavljuju preko ključnih reči ili *hashtag*-ova (#ključna reč). *Twitter* ima mogućnost povezivanja sa *Facebook*-om i i *Instagram*-om, tako da poruke objavljene na *Twitter*-u su dostupne i na ovim društvenim mrežama. On takođe pruža mogućnost promocije, deljenja informacija, vesti, bitnih sadržaja. Na *Twitter*-u se, na primer, mogu videti obaveštenja o popustima, otvaranju novih prodajnih mesta, raznih vesti i sl. Jedna od važnih aktivnosti *Twitter*-a jeste i mogućnost sprovođenja kratkih anketa.

***Instagram*** je aplikacija za društvene mreže koja omogućava korisnicima deljenje fotografija i video zapisa sa telefona. To je prva društvena mreža napravljena specijalno za rad na mobilnom uređaju. Jedna od prednosti korišćenja Instagrama je jednostavna i lako razumljiva navigacija kroz aplikaciju. *Instagram* je osnovan 2010. godine kao besplatna mobilna aplikacija. Nedavno je dostigao 700 miliona korisnika i svakog dana se objavljuje prosečno 95 miliona fotografija i video zapisa.

***YouTube***, osnovan 2005. godine, je najpopularniji društveni medij koji korisnicima omogućava deljenje i gledanje video zapisa. Dnevno ga koristi preko 30 miliona ljudi. Svaka organizacija ili pojedinac može da iskoristi prednosti ovog medija za promociju, s tim što se mora voditi računa o dužini trajanja video zapisa. Preporuka je da ne bude predugačak, odnosno da treba da traje od 30 sekundi do 2 minuta. Broj oglašivača koji koriste *YouTube* za prikazivanje svojih sadržaja povećan je 10 puta u poslednjih godinu dana, a broj novih sadržaja dnevno meri se u milionima.

Primena društvenih mreža u promociji sportskih organizacija je iz dana u dan sve veća, prvenstveno zbog povezivanja sa sportskim potrošačima, ali i u cilju postizanja što većeg *online* prisustva. U narednoj tabeli možemo videti rang listu 10 fudbalskih klubova u svetu i broj njihovih pratilaca na različitim društvenim mrežama. Analizirajte je i predložite kako klubovi mogu da poboljšaju nastup na društvenim mrežama.

| R. Br. | Logo | Klub | Broj pratilaca | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | | Real Madrid | 230.559.935 | 109.169.501 | 60.152.529 | 50.341.325 | 7.638.736 | 3.257.844 |
| 2 | | FC Barcelona | 226.539.417 | 102.944.177 | 57.484.426 | 52.618.695 | 8.969.130 | 4.522.989 |
| 3 | | Manchester United | 124.029.757 | 73.565.904 | 22.262.341 | 20.482.265 | 6.796.101 | 923.146 |
| 4 | | Chelsea FC | 82.845.500 | 47.764.538 | 11.780.479 | 15.256.482 | 7.220.704 | 823.297 |
| 5 | | FC Bayern München | 70.296.744 | 47.289.406 | 12.951.918 | 6.226.183 | 2.924.966 | 904.271 |
| 6 | | Arsenal | 68.602.641 | 37.873.471 | 11.385.663 | 14.053.891 | 4.427.412 | 862.204 |
| 7 | | Manchester City | 58.410.265 | 34.909.746 | 7.089.899 | 10.950.362 | 4.195.222 | 1.265.036 |
| 8 | | Liverpool FC | 57.815.439 | 31.735.312 | 7.717.789 | 12.240.306 | 4.971.232 | 1.150.800 |
| 9 | | Paris Saint-Germain | 58.067.549 | 34.866.547 | 12.966.631 | 7.905.151 | 1.372.773 | 956.447 |
| 10 | | Juventus | 52.688.989 | 32.597.050 | 10.021.191 | 7.557.989 | 1.775.307 | 737.452 |

Izvor:

https://dustn.tv/social-media-statistics/; https://www.statista.com; http://digitale-sport-medien.com/global-digital-football-benchmark-summer-2018/, pristupljeno datum 8. 10. 2018.

Nije iznenađujuće što organizacije svih vrsta i veličina koriste društvene medije za izgradnju i upravljanje imidžom organizacije. Povećanje upotrebe društvenih medija i stalni razvoj tehnologija stvaraju odlične mogućnosti za razvoj marketinških aktivnosti i unapređenje komunikacije sportskih organizacija sa potrošačima. Zapravno, oni su izmenili način na koji komuniciramo s drugima i kako razmenjujemo informacije, a kompanijama su omogućili sprovođenje marketinških aktivnosti koje prevazilaze tradicionalne okvire

marketinga i povezuje ih direktno sa kupcima (Neti, 2011). Ne tako davno, organizacije nisu bile sigurne u prednosti korišćenja društvenih medija u poslovanju, međutim u istraživanju koje je sprovedeno u SAD-u i u kojem je učestvovalo preko 5700 marketinških stručnjaka, čak 87% njih je potvrdilo da su društveni mediji važan element njihovog poslovanja, a 78% ostvarilo je pozitivne poslovne rezultate (Stelzner, 2018, str. 11).

Istraživanja pokazuju da postoji nekoliko načina na koji sportske organizacije mogu uspešno da koriste društvene medije (Mangold & Faulds, 2009):

(1) obezbeđivanje platforme za umrežavanje,

(2) upotreba blogova i drugih alata društvenih medija za angažovanje korisnika,

(3) upotreba tradicionalnih i internet promotivnih alata za angažovanje kupaca,

(4) pružanje informacija,

(5) dizajniranje proizvoda i usluga koji su usklađeni sa potrebama i željama potrošača,

(6) organizovanje događaja koji su važni za potrošače, i

(7) korišćenje moći reči (napisane i izgovorene).

**Digital svetskog prvenstva u fudbalu – Rusija 2018**

Prema brojnim istraživanjima FIFA je ostvarila veliki uspeh i podstakla digitalnu revoluciju u digitalnom marketingu svetskog prvenstva u fudbalu, održanog u Rusiji 2018. godine. Preciznije, zvanična mobilna aplikacija je bila na prvom mestu po broju preuzimanja u više od 100 zemalja, na nalozima na društvenim medijima FIFA je ostvarila značajno povećanje broja pratilaca, a njen veb sajt je proglašen za najbolju veb prezentaciju u svetu sporta.

FIFA je svoje digitalno prisustvo tokom svetskog prvenstva u fudbalu 2018. godine bazirala na četiri principa:




1. **Informiši.** Ovaj princip je bio podržan upotrebom mobilne aplikacije FIFA App čiji sadržaj su razvijala 32 reportera sa terena, gde je za svaki tim koji je učestvovao bio angažovan jedan. Sadržaj je bio dostupan na 16 svetskih jezika, a svakoj utakmici je bio posvećen poseban blog koji je omogućio korisnicima detaljno informisanje o statistici, rezultatima, ključnim momentima utakmice i sl.

2. **Zabavi**. U cilju podsticanja angažmana korisnika razvijena je posebna platforma na veb sajtu, pod nazivom FIFA *online* fan zona, koja je bila dostupna u bilo kom trenutku. Na ovaj način korisnici su kroz igru mogli da se dodatno uključe u dešavanja i da za to dobiju određene nagrade. Ova platforma je razvijena u saradnji sa korporativnim partnerima (*Budwieser Man of the Match, McDonald's FIFA World Cup™ Fantasy Touch, Hyundai World Cup Match Predictor* i sl.)




3. **Poveži**. Pored najpopularnijih platformi društvenih medija kao što su *Facebook*, *Instagram* i *Twitter*, FIFA je takođe pokrenula naloge na *VKontakte* (ruskoj društvenoj mreži) i *Weibo* (kineskoj društvenoj mreži). Tema Podeli! (*Share It!*) predstavljala je odličan poziv na akciju i javno uključivanje navijača u centar razgovora, što je omogućilo izgradnju *online* zajednice oko njih.
4. **Podrži.** Ovaj princip se bazira na deljenju svih turističkih informacija, kao i informacija u vezi sa događajima, vizuelnih priča, kratkih sadržaja na društvenim medijima.




Izvor:

http://www.sbibarcelona.com/newsdetails/index/396, pristupljeno datum 20.8.2018.

**Pitanja za vežbu i diskusiju:**

1. Objasnite digitalni marketing
2. Objasniti koristi digitalnom marketinga u kontekstu sporta
3. Analizirati veb sajt FK Crvena Zvezda i FK Partizan i uporediti ih sa FK Real Madrid i FK Barselona
4. Diskutujte o tipu društvenog medija koji je najpogodniji za fudbal, košarku ili tenis, karate i džudo

## Literatura


Almotairi, M. (2014). Social media marketing (SMM) and business organizations. *Journal of Service Science and Management*, 368-376.

Anderson, P. (2007) `All That Glisters Is Not Gold' -- Veb 2.0 And the Librarian. *Journal of Librarianship and Information Science*, 39 (4), pp. 195–198

Brajković I., Bogdan P. (2015) *Osnove digitalnog marketinga*, Zagreb: Akcija D.O.O.

Brdar I. (2016) *Uticaj globalizacije na razvoj turizma Srbije*, doktorska disertacija, Beogtad: Univerzitet Singidunum.

Charlesworh, A. (2009) *Internet marketing: A Practical Approach*. Oxford: Elsevier Ltd.

Content Marketing Institute., 2013. *What is Content Marketing?* http://contentmarketinginstitute.com/what-is-content-marketing/

Filo, K., Funk, D.C., & Hornby, G. (2009). The role of veb site content on motive and attitude change for sport events. *Journal of Sport Management*, 23, 21-40.

Fisher, E. (2009). NFL.com kicking off some site upgrades. *Street & Smith's SportsBusiness Journal*, 12(19), 38.

Frost, S. (2014). *Top 10 reasons a business should use social networking in its promotional plan*. http://smallbusiness.chron.com/top-10-reasonsbusiness-should-use-social-networking-itspromotional-plan-20337.html

Gajić J., Golijanin D., *Advertajzing*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2016.

Halvorson K., Rach M. (2013) *Content Strategy for the Veb*, 2nd edition, Berkeley: New Riders.

Huang, M. (2005). Veb performance scale. *Information & Management*, 42, 841–852.

Hur Y., Ko Y.J., Valacich J. (2011) A Structural Model of the Relationships Between Sport Vebsite Quality, E-Satisfaction, and E-Loyalty. *Journal of Sport Management*, 2011, 25, pp. 458-473.

Ioakimidis, M. (2010). *Online* marketing of professional sports clubs: Engaging fans on a new playing field. *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*, 11(4), 271-282.

Jobber, D., Fahy, J., (2006.), *Osnovi marketinga*, Beograd: Data Status.

Kamel Boulos M. N., Wheeler S. (2007) The emerging Veb 2.0 social software: an enabling suite of sociable technologies in health and health care education. *Health Information and Libraries Journal*, 24(1), pp. 2 -23

Kaplan, A, Haenlein, M. (2010) Users Of the world, unite! The Challenges and opportunities of Social Media. *Business horizons*, 53(1), pp. 59-68.

Li, Y.N., Tan, K.C., & Xie, M. (2002). Measuring veb-based service quality. *Total Quality Management*, 13, 685–700.

Mangold W. G., Faulds D.J. (2009) Social media: The new hybrid element of the promotion mix. *Business Horizons*. Vol. 52, Issue 4, pp. 357-365.

McClung, S., Hardin, R., & Mondello, M.J. (2004). *Marketing on the veb: Collegiate athletic sites*. In B.G. Pitts (Ed.), Sharing best practices in sport marketing: The sport marketing association's inaugural book of papers. Morgantown, WV: Fitness Information Technology, Inc.

Negash, S., Ryan, T., & Igbaria, M. (2003). Quality and effectiveness in Veb-based customer support systems. *Information & Management*, 40, 757–768.

Neti, S. (2011). Social media and its role in marketing. *International Journal of Enterprise Computing and Business Systems*. 1. pp. 1-15.

O'Shea, M., & Alonso, A.D. (2011). Opportunity or obstacle? A preliminary study of professional sport organizations in the age of social media. *International Journal of Sport Management & Marketing*, 10, 196-211.

Rowley, J.(2004) Just another chanel? Marketing communications in e-business. *Marketing Intelligence & Planning*. Vol. 22(1), 24-41.

Šarac M., Jevremović A., Radovanović D. (2015) *Internet marketing*, Beograd: Univerzitet Singidunum.

Seo, W.J., Green, B.C., Ko, Y.J., Lee, S., & Schenewark, J. (2007). The effect of veb cohesion, veb commitment, and attitude toward the vebsite on intentions to use NFL teams' vebsites. *Sport Management Review*, 10, 231–252.

Sindhu R.A., Manicka Chezian R. (2016) The Movement of Veb from Veb 0.0 to Veb 5.0: A Comparative Study, *International journal of Multidisciplinary Research and Development*, Vol.3, Issue 3, pp.176-179

Smith A.C.T. (2008) *Introduction to Sport Marketing*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Stelzner, M. (2018). *Social media marketing industry report*. San Diego: Social Media Examiner.

Stokes R. (2013) e*Marketing. The essential guide to marketing in a digital world*. 5th Edition. Cape Town: Quirk eMarketing (Pty) Ltd.

Sutton, W.A. (2011). Looking forward: A vision for sport marketing inquiry and scholarship. *Sport Marketing Quarterly*, 20(4), 242-248

Valacich, J.S., Parboteeah, V., & Wells, J.D. (2007). The *online* consumer's hierarchy of needs. *Communications of the ACM*, 50(9), 84–90

Van der Heijden, H. (2003). Factors influencing the usage of vebsites: The case of a generic portal in the Netherlands. *Information & Management*, 40, 541–549.

Wright E., Khanfar N.M., Harringotn C., Kizer L.E. (2010) The Lasting Effects Of Social Media Trends On Advertising. *Journal of Business & Economics Research*. 8(11). pp. 73-80.

Živković R., Njeguš A., Gajić J., Brdar I., Mijajlović I. (2015) *Upravljanje online zajednicama u hotelijerstvu*. SITCON 2015 - COMPETITIVENESS FACTORS OF TOURISM ENTERPRISES, Belgrade, str. 133-139

https://wearesocial.com/blog/2018/05/how-digital-is-transforming-sports-sponsorship, pristupljeno datum 29.8.2018.

https://www.youtube.com/user/Wimbledon,pristupljeno datum 10.10.2018.

https://www.smartinsights.com/content-management/content-marketing-strategy/the-content-marketing-matrix-new-infographic/, pristupljeno datum: 20.10.2018.

www.nba.com, pristupljeno datum 29.9.2018.

http://blog.kissmetrics.com/wp-content/uploads/2010/08/color-purchases-sm.png, pristupljeno datum: 23.10.2018.

https://dustn.tv/social-media-statistics/; https://www.statista.com; http://digitale-sport-medien.com/global-digital-football-benchmark-summer-2018/, pristupljeno datum 8.10.2018

http://www.sbibarcelona.com/newsdetails/index/396, pristupljeno datum 20.8.2018.

UNIVERZITET PRIVATNI AKREDITOVANI UNIVERZITET SINGIDUNUM

# XII

# Uslužni proces, ljudi i fizički ambijent

U prethodnim poglavljima bilo je reči o tradicionalnim elementima marketing miksa (4P) sportskih proizvoda i usluga. Osnovne instrumente marketing miksa, ili takozvani 4P, čine proizvod, cena, promocija i distribucija. Marketing miks omogućava organizaciji da kreira svoju ponudu prema potrebama i zahtevima kupaca i da se pozicionira na tržištu. Kako je sportski proizvod kombinacija i fizičke robe i usluge potrebno je razumeti i sve specifičnosti jedne usluge kao što su njena neopipljivost, neodvojivost (simultanost), varijabilnost (heterogenost) i nemogućnost skladištenja ili netrajnost usluga.

Navedene specifičnosti usluga u odnosu na proizvode, nalažu potrebu uvođenja dovoljno opipljivih elemenata u uslužni proces, kako bi usluga korisniku bila što razumljivija. U tom smislu, neophodno je osnovne instrumente marketing miksa (proizvod/uslugu, cenu, promociju i distribuciju) dopuniti dodatnim instrumentima marketing miksa usluga, ili takozvana „dodatna 3P" marketing miksa usluga, a to su:

1. ljudi (eng. *people*), među koje ubrajamo kako pružaoce usluga, tako i njihove korisnike;
2. procesi (eng. *processes*), koji obuhvataju procese i procedure koji, dalje, omogućavaju pružanje usluga, i
3. fizički ambijent (eng. *physical evidence*), koji podrazumeva fizičke elemente prostora u kojem se pruža određena usluga.

U narednim redovima biće reči o:

1. Značaju i ulozi ljudi kao instrumentu marketing miksa usluga
2. Značaju i ulozi procesa kao instrumentu marketing miksa usluga
3. Značaju i ulozi fizičkog ambijenta kao instrumentu marketing miksa usluga
4. Specifičnostima sportskih usluga i njihovom uticaju na sve elemente marketing miksa (7P)

## 12.1. ZNAČAJ I ULOGA LJUDI KAO INSTRUMENTA MARKETING MIKSA USLUGA

Kao što je prethodno rečeno, usluge predstavljaju neopipljivu ponudu i, kao takve, zahtevaju upotrebu fizičkih elemenata, koji će omogućiti korisnicima lakše sagledavanje i ocenu kvaliteta i performansi usluge. Upravo zbog toga, ljudi (eng. *people*) predstavljaju dodatno „P", odnosno dodatni instrument marketing miksa, koji omogućava da usluga bude lakše percipirana.

Ljudi, kao instrument marketing miksa, omogućavaju da usluga postane vidljiva i opipljiva, pre svega njenim korisnicima, kako bi je lakše povezali sa kompanijom koja je njen pružalac. Na primer, usluge sportskog centra postaće opipljivije ukoliko ih povezujemo sa uslužnim osobljem na recepciji, kao i sa trenerima i ostalim korisnicima usluga (npr. ostalim vežbačima, korisnicima koji ostavljaju komentare na društvenim mrežama i sl.).

Dakle, pod ljudima, kao instrumentom marketing miksa usluga, podrazumevaju se **pružaoci usluga (zaposleni)** i **korisnici**, ali i **drugi korisnici** koji se nalaze u okruženju svakog pojedinačnog potrošača kao korisnika usluge.

### 12.1.1. Zaposleni kao instrument marketing miksa sportskih usluga

Zaposleni u uslužnom sektoru, kao pružaoci usluga, direktno utiču na kvalitet uslužnog procesa, kao i na percepciju usluga od strane njihovih korisnika. U kontaktu sa korisnicima, pružaoci ne samo što isporučuju usluge, već i informišu korisnike o preduzeću, dajući im mogućnost da sami zaključuju o tome kako preduzeće posluje i gradi relacije sa svojim okruženjem. U tom smislu, može se slobodno zaključiti da pružaoci usluga predstavljaju dragoceni izvor diferenciranja uslužnog preduzeća i njegove uslužne ponude.

Zaposleni u oblasti pružanja usluga dele se na:

- pružaoce usluga i
- osoblje koje podržava proces pružanja usluga.

*Pružaoci usluga* su osobe koje isporučuju glavnu uslugu, zbog koje se korisnici i obraćaju uslužnoj organizaciji. Kvalitet osnovne usluge upravo zavisi od njihove stručnosti i obučenosti, ali i od toga da li su izabrani na odgovarajuće radno mesto.

Osoblje koje podržava proces pružanja usluga ne predstavlja primarne pružaoce usluga. Najčešće je u pitanju tzv. prijemno osoblje, koje pozdravlja i uslužuje korisnike na recepciji hotela i sportskih objekata, osoblje koje održava red i bezbednost u objektu, osoblje zaduženo za održavanje higijene prostorija, kao i osoblje koje pruža svaki drugi vid usluga zbog kojih korisnik prvenstveno ne dolazi u objekat.

U slučaju personalnih treninga u fitnes centrima, pružalac usluge je trener, s obzirom na to da je usluga treninga osnovna usluga koja se pruža u takvom centru. Zbog nje korisnici i donose odluku korišćenja usluga sportskog centra.

Sa druge strane, prijemno osoblje na recepciji fitnes centra, takođe je veoma važno, budući da pozdravlja korisnike na ulasku, upućuje ih u proces pružanja glavne usluge i daje sve dodatne informacije. Međutim, ova kategorija pružalaca usluga ne predstavlja pružaoca usluge zbog kojeg je korisnik došao u centar. Oni pružaju podršku osnovnom procesu i doprinose njegovom kvalitetu. Takođe, osoblje zaposleno u kafeu fitnes centra, koje korisnike uslužuje osvežavajućim napicima i hranom, igra značajnu ulogu u percipiranju usluge centra od strane korisnika. Međutim, ni ova kategorija zaposlenih ne predstavlja pružaoce glavne usluge, već podršku njenom isporučivanju i celokupnom uslužnom iskustvu. Prodavci karata za sportske događaje ili za korišćenje usluga centra, osoblje koje održava prostorije sportskog centra, redari i obezbeđenje, takođe predstavljaju osoblje koje podržava pružanje usluga u centru.

### 12.1.2. Korisnici kao instrument marketing miksa sportskih usluga

Budući da se usluge proizvode u istom trenutku kada se i konzumiraju i pružaoci i korisnici direktno utiču na percepciju kvaliteta usluge. Ovo posebno dolazi do izražaja kada su u pitanju već pomenute usluge fitnes centara, kao i sportskih manifestacija i takmičenja. Zaposleni, u ovim slučajevima, učestvuju u procesu kreiranja i isporuke usluga. Na primer, sportisti–takmičari na stadionima ili u sportskim halama predstavljaju sastavni deo sportskog nadmetanja. Bez njih, usluga koja se isporučuje gledaocima i navijačima ne bi ni postojala. Sportisti su, u ovom slučaju, pružaoci usluga i od njihovih aktivnosti i veština će zavisiti percepcija usluge od strane svakog pojedinačnog posmatrača. Korisnici su, takođe, direktno uključeni u uslužni proces te, putem interakcije sa pružaocima, utiču na oblikovanje usluga, čime utiču i na oblikovanje sopstvenog iskustva o uslužnom procesu.

Takođe, i drugi korisnici usluga, koji se nalaze u okruženju svakog pojedinačnog posmatrača kao korisnika usluge, igraju veliku ulogu, budući da imaju snažan uticaj na formiranje atmosfere u gledalištu. U slučaju sportskih organizacija, interakcije između pružaoca usluga (sportisti) i korisnika (gledaoci), kao i između samih korisnika (gledaoci), predstavljaju ključni element uticaja na percepciju kvaliteta pruženih usluga.

Korisnici usluga uključeni su u uslužni proces u različitoj meri, ali se i pojavljuju u različitim ulogama. Kao što je već rečeno, na korisnike usluga direktno ili indirektno deluju i drugi korisnici usluga. Jedan od primera indirektnog uticaja drugih korisnika na doživljaj usluge jesu korisnici koji kasne u svoj termin kod fizioterapeuta, čime dovode do pomeranja zakazanih termina.

Među primere direktnog uticaja drugih korisnika usluga koji mogu umanjiti ili podići kvalitet uslužnog iskustva spada uticaj ostalih prisutnih gledalaca sportskog

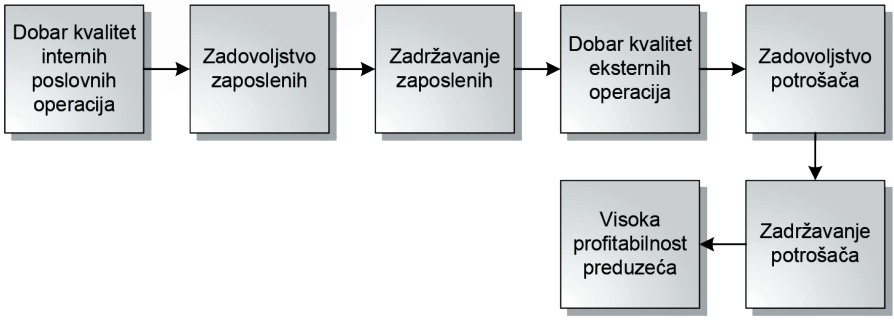
takmičenja koji glasnim navijanjem mogu ometati ili podsticati takmičenje. Dva gledaoca teniskog nadmetanja koji oko sebe vide isti broj ljudi, mogu različito doživeti posmatrani sportski događaj. Jedan od njih komunikaciju ostalih gledalaca u publici može doživeti zabavnom i neopterećujućom, dok će drugi među njima svaki razgovor u publici oko sebe doživljavati kao smetnju praćenju meča. I jedan i drugi korisnik nalaze se u istim objektivnim okolnostima, ali su, zbog subjektivnih potreba i stanja u kojima se mogu nalaziti, viđenja navedenih korisnika usluga potpuno različita. Iz navedenog primera takođe proističe da se i na jednog i na drugog prikazanog korisnika iste usluge može uticati, što je veoma važan momenat o kojem pružalac usluga treba da razmišlja.

### 12.1.3. Odnos zadovoljstva pružalaca i korisnika usluga

Zadovoljstvo zaposlenih i korisnika usluga je direktno povezano (Bateson & Hoffman, 2013, str. 235). Zaposleni isporučuju usluge u direktnom kontaktu sa korisnikom (neodvojivost usluge), te je sasvim logično da će zadovoljstvo kupaca biti direktno uslovljeno zadovoljstvom zaposlenih. Neljubazan trener fitnesa koji ima problema sa motivacijom na svom radnom mestu, uzrokovaće nezadovoljstvo kod klijenta koji je došao na trening. Sa druge strane, trener koji pokazuje empatiju prema vežbaču, njegovim potrebama i mogućnostima, direktno će uticati na građenje zadovoljstva i poverenja vežbača. Takođe treba imati u vidu i da zadovoljstvo pomoćnog osoblja, odnosno osoblja koje pruža podršku usluživanju, takođe direktno utiče na zadovoljstvo korisnika. Ukoliko su zaposleni na recepciji ili u *call* centru sportskog objekta neljubazni i nepristupačni, nezadovoljstvo korisnika će rasti, i obrnuto.

Na Slici 1 prikazana je veza između zadovoljstva zaposlenih u preduzeću i njihovih potrošača, kao i uticaj tog odnosa na profitabilnost preduzeća.

Slika 1. Zadovoljstvo zaposlenih i zadovoljstvo potrošača – uticaj na profitabilnost preduzeća



Visok kvalitet internih operacija jednog sportskog objekta, pre svega dobra poslovna komunikacija i saradnja među zaposlenima, direktno utiče na rast zadovoljstva zaposlenih ulogom koju imaju u tom sportskom objektu. Zaposleni bivaju motivisani da kvalitetno obavljaju svoje poslovne aktivnosti, čime se smanjuje stopa fluktuacije, a povećava stopa njihovog zadržavanja na radnim mestima. Raste kvalitet eksternih operacija, usmerenih ka korisnicima usluga. Samim tim, zadovoljstvo korisnika raste ili se, pak, održava na zadovoljavajućem nivou. Tada i sami korisnici bivaju motivisani da i nadalje konzumiraju usluge sportskog objekta.

Treba naglasiti da na zadovoljstvo korisnika usluga utiče kako zadovoljstvo prijemnog osoblja (npr. zaposlenih na recepciji u sportskom objektu), tako i zadovoljstvo pružalaca usluga. I jedna i druga kategorija zaposlenih ostvaruje direktan kontakt sa korisnicima, te su kvaliteti komunikacije i poslovnih veština i jedna i druga vrsta osoblja ima jednak uticaj na zadovoljstvo korisnika usluga.

## 12.2. ZNAČAJ I ULOGA USLUŽNOG PROCESA KAO INSTRUMENTA MARKETING MIKSA USLUGA

Pod ovim instrumentom marketing miksa, uslužne organizacije podrazumevaju se faze uslužnog procesa kroz koje prolaze korisnici tokom konzumacije usluga, kao i aktivnosti koje pružalac treba da obavi tokom proizvodnje usluga.

Jedinstveno posmatrano, kako sa stanovišta pružalaca, tako i sa stanovišta korisnika usluga, procesi predstavljaju konkretne korake tokom kojih se usluga isporučuje njenom korisniku. Na primer, kupovina karte za teniski meč (grupna karta - 15 kom) može se podeliti na sledeće korake:

1. Korisnik pretražuje informacije u vezi sa raspoloživim kartama za odabrani događaj, kao i sa njihovom cenom.
2. Korisnik šalje putem *e-maila* upit agentu za prodaju karata.
3. Agent za prodaju karata proverava informacije u svojoj bazi podataka, i upućuje korisniku povratni *e-mail* sa odgovorom.
4. Korisnik prima odgovor i odlučuje da kupi kartu pod datim uslovima.
5. Korisnik potvrđuje agentu kupovinu karte.
6. Agent šalje zahtev za plaćanje cene karte i navodi instrukcije za plaćanje.
7. Korisnik odlučuje da kupi kartu elektronskim putem i pristupa plaćanju putem kreditne kartice.
8. Agent evidentira plaćanje i šalje korisniku potvrdu da je kupio kartu.

Kao što se iz navedenog primera može zaključiti, isporuka usluge može se raščlaniti na faze. Svaka od faza predstavlja deo uslužnog procesa i utiče kako na ishod pružanja usluge, tako i na percepciju kvaliteta usluge od strane korisnika. Na primer, ukoliko

navedeni agent za prodaju karata ne odgovori korisniku usluge, korisnikova percepcija neće biti ništa drugo nego nezadovoljstvo uslužnim procesom. Takođe, zakašnjenje u isporučivanju potvrde korisniku o izvršenom plaćanju karte, može dovesti do gotovo identičnog ishoda.

Sa druge strane, i sâm korisnik utiče na ishod uslužnog procesa. Naime, ukoliko kasni sa plaćanjem karte, to ga može dovesti do situacije da karte budu rasprodate, te da neće biti u mogućnosti da prisustvuje željenom događaju.

Kreiranje pojedinih koraka u okviru uslužnog procesa, može uticati i na standardizaciju, ali i na personalizaciju usluge, o kojima je već bilo reči u okviru karakteristika varijabilnosti usluge. Međutim, na ovom mestu, videćemo prednosti i nedostatke strategija standardizacije i personalizacije u uslužnom procesu, kao i njihov uticaj na iskustvo kupovine.

***Uloga standardizacije i personalizacije u uslužnom procesu***

Standardizacija podrazumeva isporučivanje istovetne usluge različitim korisnicima. Svaki od koraka uslužnog procesa prethodno je planiran i definisan, tako da se može izvoditi uz minimum rizika da će ista usluga biti različito percipirana od korisnika do korisnika. U primeru kupovine karata, standardizacija uslužnog procesa omogućena je upotrebom informacione tehnologije kojom agent za prodaju karata pretražuje svoju bazu podataka. Takođe, standardizacija je sprovedena i putem plaćanja kreditnom karticom, kao i upotrebom e-maila kao sredstva obavljanja komunikacije između agenta i korisnika usluge. Svaki od korisnika, koji odluči da na navedeni način obavi kupovinu, proći će kroz iste faze uslužnog procesa. Iskustvo kupovine, u navedenom slučaju, biće isto za sve korisnike ove usluge.

Jedna od najvećih prednosti standardizacije leži u podizanju brzine isporučivanja usluga velikom broju korisnika, čime se postiže veća efikasnost poslovanja. Takođe, korisnici znaju kakve usluge mogu da očekuju, budući da su razlike u iskustvima konzumacije standardizovane usluge minimalne. Sa druge strane, nedostatak je taj što standardizovani procesi ne mogu odgovoriti individualnim potrebama pojedinačnih korisnika, što može dovesti do njihovog nezadovoljstva. Takođe, negativna strana se ogleda i u zameni ljudskog rada opremom i mašinama, što uzrokuje distanciranje pružalaca usluge od njihovih korisnika. Nedostatak ljudskog kontakta dovodi do smanjenja personalizacije u usluživanju i povećanja automatizovanja komunikacije, što može dovesti do frustriranosti korisnika usluge. Standardizovanu uslugu je nemoguće momentalno personalizovati i prilagoditi specifičnim potrebama korisnika.

Pod personalizacijom ili kastomizacijom podrazumeva se prilagođavanje uslužnog procesa potrebama pojedinačnih korisnika. U primeru kupovine karata za teniski meč, pored standardizovanih koraka slanja upita, pretraživanja baze podataka i obavljanja plaćanja, personalizovana usluga bi se sastojala od slanja upita korisnika u vezi sa posebnim uslovima korišćenja objekta ili rezervacije posebnih mesta u okviru gledališta.

Prednost prilagođavanja potrebama korisnika svakako leži u podizanju kvaliteta pojedinačne usluge, kao i rastu zadovoljstva korisnika, budući da se time zadovoljavaju njihove individualne potrebe. Međutim, sa druge strane, ovakvi procesi podižu troškove poslovanja i mogu se sprovoditi samo u ograničenom broju slučajeva. Personalizacija usluživanja, u slučaju sportskih usluga, može doći u obzir kada su u pitanju posebne kategorije korisnika usluga, odnosno posebni vidovi sportskih događaja.

Prilagođavanje uslužnog procesa individualnim korisnicima nije pogodno kada su u pitanju sportski događaji sa velikim brojem posetilaca. Ovakvi događaji zahtevaju veliku brzinu isporučivanja usluga, dok bi potpuna personalizacija uslužnog procesa za svakog od korisnika, dovela do podizanja troškova i smanjenja efikasnosti uslužnog procesa.

Pored standardizacije i personalizacije, uslužnoj organizaciji na raspolaganju stoji i nova strategija masovnog prilagođavanja, odnosno masovne kastomizacije (eng. *mass customization*) (Lamb, Hair & McDaniel, 2014, str. 200). Ova strategija podrazumeva upotrebu tehnologije radi masovnog isporučivanja usluga prilagođenih individualnim potrebama kupaca. Drugim rečima, svaki korisnik je u prilici da prilagodi uslugu svojim potrebama. Ključnu ulogu u sprovođenju ove strategije odigrala je upotreba elektronske tehnologije. Ona je omogućila snižavanje troškova uslužnih aktivnosti usmerenih ka pojedinačnim korisnicima.

**_Callaway Golf Company_ i individualno prilagođavanje**

Kompanija *Callaway Golf Company,* pružila je svojim kupcima uslugu personalizacije štapova za golf. Kupci mogu, putem Interneta, izabrati boju, vrstu štapa, rukohvat, i sl., kako bi kreirali proizvod koji im u potpunosti odgovara. Svaki kupac je u mogućnosti da kreira proizvod prema svojim željama i potrebama (kastomizacija), pri čemu je ova mogućnost usmerena ka velikom broju korisnika (masovnost).

Izvor:

http://cmp.callawaygolf.com/, pristupljeno datum 15.06.2018.

Bez obzira na to da li se radi o standardizovanom ili personalizovanom procesu, i jedan i drugi treba da budu osmišljeni tako da usmeravaju, ali i obaveštavaju korisnike u vezi sa koracima koje treba da preduzmaju, kako bi konzumirali uslugu na zadovoljavajući način. Zato će, često, u sportskim objektima ili stadionima, korisnik biti u mogućnosti da putem simbola, znakova i uputstava za upotrebu, koji pripadaju fizičkom okruženju, stekne uvid u aktivnosti koje treba da preduzima, kako bi bio u prilici da prođe kroz uslužni proces na zadovoljavajući način. Takođe, informacije koje dolaze do korisnika usluge, a tiču se faza uslužnog procesa, trebalo bi da utiču na njegovu percepciju kvaliteta usluge, te da ne poremete postignutu ili željenu percepciju kvaliteta posmatrane usluge.

Kombinovanje strategija personalizacije i standardizacije, predstavlja idealno rešenje, kako za pružaoce, tako i za korisnike usluga. Svaka od navedenih strategija može se primeniti u onim koracima uslužnog procesa gde se mogu dobiti najviše koristi, a isključuju se iz onih faza, gde se može ozbiljno ugroziti uslužni proces i zadovoljstvo korisnika. Na primer, postavljanje *online* informacija i standardizacija komunikacija i procedura na recepciji sportskog centra, predstavlja standardizaciju uslužnog procesa koja omogućava povećanje brzine i smanjenje varijabilnosti u ovim delovima uslužnog procesa. Individualni razgovori sa korisnicima i prilagođavanje treninga specifičnim potrebama vežbača, predstavlja sprovođenje strategije standardizacije, koja dovodi do rasta kvaliteta usluge i zadovoljstva korisnika.

## 12.3. ZNAČAJ I ULOGA FIZIČKOG AMBIJENTA KAO INSTRUMENTA MARKETING MIKSA USLUGA

Pod fizičkim ambijentom podrazumeva se prostor u kojem se isporučuju usluge, i u kojem dolazi do interakcija između pružalaca usluge i korisnika, kao i između samih korisnika usluga.

Fizički ambijent se klasifikuje u tri kategorije, odnosno tri elementa (Bateson & Hoffman, 2013, str. 206):

- eksterijer, odnosno spoljašnjost objekta u kojem se isporučuju usluge,
- enterijer, odnosno unutrašnjost objekta u kojem se kreiraju usluge i
- ostali opipljivi elementi.

Sva tri navedena elementa uslužnog ambijenta međusobno su povezana, u svrhe isporučivanja efektivne usluge. Uslužne organizacije to ne bi trebalo da ispuštaju iz vida, budući da njihovi korisnici posmatraju sve karakteristike navedenih elemenata tokom celokupnog uslužnog procesa.

***Elementi eksterijera i uticaj na korisnika***

Spoljašnjost objekta ili eksterijer, obuhvata spoljašnji dizajn uslužnog prostora, prilaz, parking i uopšte uređenost prostora van uslužne organizacije.

**Eksterijer - Teniski centar „Novak"**

Teniski centar „Novak" na Dorćolu u Beogradu, ima odličan, svedeni eksterijer, koji je u potpunosti u skladu sa uslugama koje ovaj centar pruža svojim korisnicima. Pored parkinga, u neposrednoj blizini Centra nalazi se i autobusko stajalište. Centru se može prići sa više strana, a ambijent terena i glavne zgrade je oplemenjen zelenilom. Šetalište, koje je u blizini, omogućava korisnicima da, nakon rekreacije i treninga, prošetaju pored Dunava.

Korisnik usluga sportskog centra stizaće na trening sopstvenim ili javnim prevozom. Ukoliko stiže svojim automobilom, parking prostor će mu biti neophodan. Sa druge strane, ukoliko koristi usluge javnog prevoza, stanica bi trebalo da bude dovoljno pristupačna i u neposrednoj blizini. Od parking prostora ili stanice neophodno je da postoji obeležena, bezbedna pešačka staza, po mogućnosti oplemenjena zelenilom. Izgled fasade, njena uređenost ili oronulost, umnogome će opredeljivati korisnikovu percepciju usluge koja u tom objektu treba da bude isporučena.

***Elementi enterijera i uticaj na korisnika***

Unutrašnjost objekta ili enterijer obuhvata dizajn prostora, opremu, oznake, nameštaj, muziku, boju zidova, kvalitet vazduha, provetrenost prostora i temperaturu.

Na zadovoljstvo korisnika usluga sportskog centra, uticaće prostranost sala u kojima vežbaju, provetrenost prostora i klimatizacija, kvalitet sprava za trening, nameštaj, svlačionice i kupatila, upotrebljene boje i dizajn prostora, kao i odabrana muzika za pojedine vrste treninga. Navedeni elementi trebalo bi da predstavljaju logički nastavak prilazu u zgradu sportskog centra. Ocenjujući izgled i karakteristike enterijera, korisnik takođe stvara sliku o uslugama koje mu se tu isporučuju. Oronuo prostor, neprovetrenost prostorija i sl., svakako će uticati da korisnik stekne sliku o nedovoljnoj zainteresovanosti centra da pruži kvalitetne usluge i obrnuto.

**Enterijer - Teniski centar „Novak"**

Enterijer Teniskog centra „Novak" predstavlja prirodni nastavak onoga što je korisnik mogao da percipira uvidom u eksterijer terena i glavne zgrade Centra. Svedenost elemenata spoljnog okruženja nastavlja se ulaskom u glavnu zgradu, koja je prostrana i prima puno svetlosti. Dobra klimatizacija i provetrenost prostorija, izuzetna čistoća svlačionica, kupatila i teretane, odaju utisak kvalitetne i solidne usluge. Preovlađuju boje zemlje, koje čine organsku vezu sa prirodom, ali i sa sportskom uslugom, koja je sinonim zdravlja i vitalnosti.

Kada su prostori na otvorenom u pitanju, kao na primer stadioni, enterijer takođe igra značajnu ulogu u korisnikovoj percepciji usluge. Enterijer u kojem se odigrava teniski meč čine teniski teren, tribine, displeji, kao i prostor za prodaju hrane i osvežavajućih napitaka. Prostranost hodnika kojim se gledaoci kreću do tribina, signalizacija koja jasno označava ulaz, izlaz i putanju kretanja, razglas koji obaveštava gledaoce da je neophodno uputiti se ka sedištima, muzika koja pred takmičenje podiže raspoloženje gledaocima, pristupačnost i dovoljan broj štandova sa osveženjem, odgovarajući broj i dobra raspoređenost toaleta od izuzetnog su značaja za gledaoce da uslugu koju su platili dožive kao kvalitetnu i zadovoljavajuću.

Tabela 1. Boje i njihova percepcija (Bateson & Hoffman, 2013, str. 221.)

| Boja | Prirodni simbol | Uobičajena percepcija i reakcija na boju |
|---|---|---|
| Crvena | Zemlja | Energija, strast, ljubav, uzbuđenje, stimulacija; povećava nivo pažnje i krvni pritisak |
| Plava | Nebo i more | Poverenje, iskrenost, pouzdanost, lojalnost, mir, relaksacija |
| Zelena | Trava i drveće | Svežina, rast, odgajanje, negovanje, spokoj, mir |
| Žuta | Sunčeva svetlost | Toplota, radost, otvorenost, prijateljstvo, oprez, oštrina |
| Narandžasta | Zalazak sunca | Toplota, radost, prijateljstvo |

Tabela 1 prikazuje uobičajenu percepciju nekih boja, koje se mogu koristiti za uređenje enterijera i eksterijera. Sve boje mogu se klasifikovati na tople i hladne, pa bi u prikazanoj tabeli, među tople boje uvrstili crvenu, žutu i narandžastu. Njihovom upotrebom u okviru enterijera trebalo bi podstaći energiju korisnika, uneti radost i određenu dozu uzbuđenja u uslužnom procesu. Među navedenim, plava i zelena su hladne boje. One se upotrebljavaju u situacijama kada uslužne organizacije žele kod svojih korisnika da izazovu stanje opuštanja i mira. Sportski centri koji imaju otvorene bazene u velikoj meri koriste plavu boju, dok se na teniskim terenima veoma često upotrebljavaju zelena i plava boja, kako bi se izazvao spokoj i mir među prisutnim ljudima na stadionu.

***Ostali opipljivi elementi i uticaj na korisnika***

Ostali opipljivi elementi fizičkog ambijenta u kojem se isporučuju usluge obuhvataju izgled zaposlenih, uniforme koje nose zaposleni, vizitkarte, račune, pisaći pribor, web sajtove itd.

Postojanje web sajta sportskog centra, sa informacijama o treninzima i ostalim uslugama, zatim *online* i programi treninga u vidu brošura, vizitkarte trenera i drugih zaposlenih u centru, pružaju korisnicima značajne informacije u vezi sa organizacionom kulturom i profesionalnošću u procesima pružanja usluga.

U slučaju teniskog turnira kao sportske usluge, ostali opipljivi elementi uključuju dizajn karata, program takmičenja, suvenire, uniforme sudija i zaposlenih na stadionu. Program takmičenja upućuje gledaoce u sadržaj i faze sportskog događaja kojem prisustvuju.

Veoma važan element fizičkog ambijenta jesu uniforme zaposlenih. One omogućavaju posetiocima da lakše identifikuju pružaoce usluga, te da mogu da im se obrate u svakom trenutku. Zatim, uniforme predstavljaju važan element organizacione kulture, ukazujući na potrebu i nameru organizacije da se profesionalno ophodi prema svojim korisnicima. Takođe, uniforma povećava percepciju doslednosti u procesu pružanja usluge. Iako je teško postići uslužnu konzistentnost i doslednost, upotreba uniforme utiče na to da korisnik stiče utisak da su usluge gotovo u potpunosti identične prethodno pruženim, odnosno standardizovane.

Opipljivi elementi treba da budu u skladu sa uslužnim procesom, ali i povezani sa elementima eksterijera i enterijera. Sve tri grupe elemenata fizičkog ambijenta ne samo što čine uslugu opipljivijom i vidljivijom, već utiču i na percepciju kvaliteta uslužnog procesa od strane korisnika usluge. Navedeni elementi enterijera i eksterijera, kao i postojanje ostalih opipljivih elemenata, u primeru teniskog nadmetanja, utiču na to da gledaoci doživljavaju uslugu praćenja takmičenja dovoljno opipljivom, pristupačnom i kvalitetnom.

**Ostali opipljivi elementi teniskog centra „Novak"**

U okviru Teniskog centra „Novak" nalazi se trofejna soba, u kojoj je izložen najveći broj trofeja našeg slavnog teniskog asa Novaka Đokovića.

http://www.family-sport.com/projekat_tc.html, pristupljeno datum 17.06.2018.

Fizički ambijent igra i značajnu ulogu u promovisanju uslužne organizacije, isticanjem njenih opipljivih elemenata, i to na sledeći način:

- uniforme zaposlenih u sportskim objektima i organizacijama, kao što su sportski centri, sportski klubovi, teniski i drugi turniri i sl., treba da ukažu na važnost događaja i da utiču na bolju percepciju kvaliteta usluge od strane njihovih korisnika;
- uramljene diplome sportskih radnika i drugih zaposlenih u oblasti pružanja sportskih usluga, među kojima su i one doktora sportske medicine i fizioterapeuta, treba da uvere korisnike usluga i pacijente da se radi o kvalifikovanim i iskusnim pružaocima usluga;
- brošure sportskih klubova i centara, koje prikazuju zadovoljne korisnike usluga, treba motivišuće da utiču na potencijalne korisnike da se učlane i počnu sa korišćenjem njihovih usluga;
- veb sajtovi sportskih centara i drugih sportskih organizacija, koji sadrže sve neophodne informacije u vezi sa uslugama omogućavaju korisnicima da se informišu u vezi sa tekućim događajima, kao i sa svim fazama uslužnog procesa, i time lakše percipiraju kvalitet usluga.

Fizički ambijent i njegovi elementi omogućavaju da se usluga lakše isporuči, budući da uključuju prostor i opremu koju zaposleni koriste u procesu kreiranja usluga. Uslužni prostor, takođe, obezbeđuje pružaocima i korisnicima sve neophodne parametre ambijenta koji razmenu među njima treba da učine prijatnom i prihvatljivom. Muzika koja podiže atmosferu, dovoljno vazduha u hodnicima i prostorijama, adekvatan nameštaj i udobna sedišta u gledalištu, dostupan bežični Internet, čine da se korisnici usluga osećaju prijatno i u skladu sa prilikom u kojoj se nalaze.

## 12.4. SPECIFIČNOSTI SPORTSKIH USLUGA I NJIHOV UTICAJ NA SVE ELEMENTE MARKETING MIKSA (7P)

Kako je ukratko u Poglavlju 6 – Sportski proizvod opisana specifičnost sportskog proizvoda i usluga, detaljno objašnjenje, izazovi i uticaj specifičnosti usluga na sve elemente marketing miksa 7P (proizvod, cena, promocija, distribucija, uslužni process, ljudi i uslužni ambijent) ostavljeno je za ovo poglavlje, jer su autori smatrali da je prvo bilo potrebno objasniti sve elemente marketing miksa kod sportskog proizvoda kao usluge i kao fizičke robe.

### 12.4.1. Neopipljivost usluga

Neopipljivost je karakteristika usluga pod kojom se podrazumeva da se one ne mogu videti, dodirnuti, probati ili osetiti bilo kojim čulom. Za razliku od usluga, proizvodi se mogu sagledati svim čulima, što omogućava direktno upoznavanje sa materijalom od kojeg su izrađeni, bojom, stilom, veličinom, ukusom i sl.

Sportska oprema predstavlja opipljivu robu, koja se može objektivno oceniti pre, odnosno prilikom kupovine. Možemo probati da li nam odgovara veličina, možemo osetiti kvalitet materijala od kojeg je izrađena, ali je, takođe, možemo zameniti za neku drugu opremu, u nekoj drugoj boji, veličini itd.

Za razliku od sportske opreme kao proizvoda, usluga fitnesa je neopipljiva, te zahteva fizičke aspekte putem kojih može biti objektivno ocenjena. Naime, sâma usluga fitnesa nije opipljiva, jer ona podrazumeva određenu aktivnost, odnosno trud trenera koji tu aktivnost pruža korisniku. Međutim, teretana, kao uslužni ambijent, postupak vežbanja, kao i trener u ulozi osobe koja pruža uslugu, omogućavaju nam da uslugu doživimo čulima vida, sluha i dodira.

***Izazovi neopipljivosti usluga***

Među ključne izazove koji proističu iz neopipljivosti usluga, ubrajaju se sledeći (Beech & Chadwick, 2007, str. 162-163):

- Otežana evaluacija onoga što se kupuje – Pre nego što započnu sa konzumacijom usluga, korisnici usluga sportskog centra moraju da plate članarinu, odnosno određeni broj časova treninga. Dakle, neophodno je da izvrše plaćanje usluga, pre nego što steknu iskustvo korišćenja usluga. Prilikom plaćanja članarine u sportskom klubu, a pre nego što pristupi treninzima, korisnik usluga nema uvida u intenzitet, dinamiku, niti u stepen težine treninga. Za razliku od usluga, sportski proizvodi, zahvaljujući svojoj opipljivosti, pružaju korisnicima iskustvo upotrebe u veoma kratkom vremenu i na veoma opipljiv način;
- Nepostojanje vlasništva nad kupljenom uslugom – U slučaju proizvoda, kupac postaje vlasnik tog proizvoda, i to čim ga je platio. Međutim, kada su usluge u pitanju, to nije slučaj. Usluga trenera fitnesa u sportskom centru, nikada ne postaje vlasništvo korisnika usluge, čak ni kada korisnik plati i konzumira tu uslugu. Sa druge strane, ni trener nikada ne može biti vlasnik usluge koju pruža, već može samo steći pravo nad njenim pružanjem.

Pored navedenih, Bateson i Hoffman (2013, str. 58-59) ukazuju i na sledeće ključne marketinške izazove koje sobom nosi neopipljivost usluga:

- Nemogućnost formiranja zaliha usluga – Nepostojanje fizičkih karakteristika usluga onemogućava formiranje njihovih zaliha. Neodgledana utakmica na televiziji ili neiskorišćene karte za teniski turnir, ne mogu se nadoknaditi isporučivanjem naknadne, istovetne usluge. Usluga, koja je propuštena, jednostavno ostaje propuštena. Korisnik mora da sačeka na novu uslugu, koja će, svakako, biti bar malo drugačija od propuštene. Nemogućnost stvaranja zaliha, dovodi do problema upravljanja ponudom i tražnjom za uslugama. Rešavanje ovih problema nalaže organizovanje aktvnosti u kojima učestvuje dodatna radna snaga, kao i obavljanje procesa koji omogućavaju rasterećivanje pružalaca usluga;
- Nepostojanje patentne zaštite usluga – Razlog ovog problema ponovo leži u nepostojanju fizičkih elemenata usluge. Usluga je neopipljiva i, kao takva, ne podleže mogućnostma patentiranja. Ono što je opipljivo u uslužnom procesu, jesu proizvodi, koji prate uslugu, kao i oprema i mašine koje se koriste za isporučivanje usluge. Navedeni opipljivi elementi koji prate uslužni proces, mogu se patentirati, ali ne i sama usluga. Najveći izazov, u tom smislu, predstavlja mogućnost veoma lakog kopiranja usluge od strane konkurenata. Ljudski rad, iz kojeg proističe pružanje usluge, ne podleže zaštiti, te je teško onemogućiti konkurentima da pružanje usluge obavljaju na sličan ili identičan način;
- Uslugu je teško prikazati i objasniti – Neopipljivost stvara problem i u oblasti promocije usluga. Izazov se, pre svega, sastoji u nemogućnosti predstavljanja suštine usluge, sprovođenjem promotivnih aktivnosti, kao što su reklame i oglasi.

Nepostojanje fizičkih karakteristika otežava privlačenje pažnje potencijalnim korisnicima usluge, kao i ubeđivanje da je posmatrana usluga kvalitetnija od neke druge. Takođe, neopipljivost otežava objašnjavanje vrednosti koje određena usluga poseduje, kao i efekte koje će korisnici osetiti upotrebom te usluge. Na primer, reklamiranje usluga fitnesa u novom sportskom centru, najčešće neće biti dovoljan način ubeđivanja potencijalnih korisnika da isprobaju ove usluge. Posebno će biti otežano ubeđivanje korisnika da pređu iz kluba u kojem treniraju u novi sportski centar. Za buđenje njihove zainteresovanosti biće neophodno ponuditi termin besplatnog korišćenja usluga novog fitnes centra, kako bi potencijalni korisnici zaista osetili benefite promovisane usluge;

- Poteškoće formiranja cene usluga – Za razliku od proizvoda, za koje se cena formira obračunavanjem troškova proizvodnje na koje se dodaje eventualni utvrđeni iznos za taj proizvod, usluga ne poseduje troškove proizvodnje i prodaje fizičke robe. Kada su usluge u pitanju, jedini "materijal" koji se koristi u njihovoj proizvodnji i prodaji jeste ljudski rad. Uzmimo, na primer, troškove sata treninga u jednoj teretani. Postavlja se pitanje koji će faktori uticati na formiranje sata treninga osobe koja te usluge pruža. Vrlo često rešenje svodi se na formiranje sličnog iznosa koji naplaćuju treneri u drugim sportskim centrima. Međutim, postavlja se pitanje, kako je cena sata treninga prvobitno zapravo i bila određena.

***Rešavanje izazova neopipljivosti usluga***

Među strategijama rešavanja navedenih izazova neopipljivosti usluga, nalazi se *upotreba opipljivih elemenata* (Bateson & Hoffman, 2013), koji upotpunjavaju proces pružanja usluge, čineći ga jasnijim i pristupačnijim za korisnike. Opipljivi znakovi, kada su sportske usluge u pitanju, najčešće obuhvataju sprave za trening, nameštaj u prostorijama sportskog objekta, uniforme zaposlenih, boju zidova, muziku itd. Takođe, opipljivi znakovi se mogu koristiti i u oglašavanju. Upotreba logoa, kao i slikovitih prikaza situacija u sportskom objektu, omogućava korisniku povezivanje neopipljive usluge sa koristima koje mu njeno korišćenje može doneti.

Pored opipljivih znakova, upotreba *ličnih izvora informacija* predstavlja veoma važno rešenje izazova neopipljivosti usluga. Među lične izvore informacija ubrajaju se različiti lideri mišljenja, kao što su prijatelji, članovi porodice, zatim pripadnici referentnih grupa, kao što su kolege sa posla ili kolege sa fakulteta. Razmatranje ideje korisnika da pređe sa korišćenja usluga jednog fitnes centra na korišćenje usluga drugog, često će podrazumevati da se taj korisnik posavetuje sa ljudima kojima veruje, odnosno u čiji stav ima poverenja kada je posmatrana usluga u pitanju. Takođe, među lične izvore informacija ubrajaju se i pripadnici supkultura. Pod supkulturama ili podkulturama podrazumevaju se norme, vrednosti i obrasci ponašanja koje razlikuju pripadnike određene grupe ljudi od većine pripadnika jedne zajednice. Na primer, vegani i vegetarijanci predstavljaju različite subkulture. Stavovi koje neguju prema zdravom životu razlikuju se od stavova ljudi koji u svojoj ishrani upotrebljavaju proizvode životinjskog porekla.

*Stvaranje jakog imidža organizacije*, takođe predstavlja veoma dragocenu strategiju za smanjenje negativnih efekata neopipljivosti usluga. Ulaganje u imidž utiče na smanjenje nivoa percipiranog rizika konzumacije usluge, od strane potencijalnih korisnika. Organizacioni imidž rezultat je sprovedenih strategija pozicioniranja i repozicioniranja organizacije. Među najčešće i najbolje strategije pozicioniranja, ubrajaju se strategije zasnovane na inovacijama, vođstvu u ceni, posebnim recepturama i tradiciji pružanja usluga, kvalitetu i edukaciji zaposlenih.

### 12.4.2. Neodvojivost

Neodvojivost predstavlja karakteristiku usluge, koja podrazumeva međusobnu povezanost pružaoca i korisnika usluge. Za razliku od sportske opreme, koja se prvo proizvodi u fabrici, a zatim je kupci probaju i kupuju u prodavnicama, usluge fitnesa se „proizvode" i „konzumiraju" u direktnom kontaktu između pružaoca i korisnika ovih usluga. Upravo ta neophodnost direktne interakcije između pružaoca i korisnika, čini neodvojivost jednom od specifičnosti usluga u odnosu na proizvode.

Treba naglasiti da se, u najvećem broju slučajeva, usluge isporučuju upravo u direktnom kontaktu između pružalaca i korisnika. U fitnes centru, trener direktno pruža uslugu osobi koja je došla da trenira. Međutim, postoje specifični slučajevi u kojima pružaoci i korisnici usluga mogu biti delimično uključeni, ili, pak, uopšte ne moraju biti uključeni u proces pružanja usluge. Na primer, upotreba elektronskih aplikacija u kojima se simuliraju vežbe rekreacije, podrazumeva kreiranje aplikacije od strane pružaoca usluge, pri čemu u tom postupku korisnik nije prisutan. Kasnije se pristupanje korisnika kreiranim sadržajima odigrava nevezano od pružalaca usluge. U navedenom primeru ne dolazi do direktnog kontakta između pružaoca i korisnika, ali je prisustvo pružaoca, u fazi kreiranja usluge, i korisnika, u fazi konzumacije usluge neophodno, kako bi usluga bila isporučena. Međutim, bez učešća pružaoca i korisnika u različitim fazama uslužnog procesa, usluga ne bi ni postojala.

Sa druge strane, postoje situacije u kojima je prisustvo korisnika u uslužnom procesu delimično potrebno. Na primer, odnošenje skija na servis, podrazumeva da korisnik donese skije na servis, a zatim ih preuzme nakon obavljenog servisa. U ovom slučaju, korisnik je prisutan na početku i na kraju uslužnog procesa, dok u samom uslužnom procesu servisiranja učestvuje isključivo pružalac usluge.

***Izazovi neopipljivosti i njihovo rešavanje***

Ključni izazovi u vezi sa neodvojivošću usluga vezuju se za fizičko prisustvo pružalaca, korisnika i drugih korisnika usluga u uslužnom procesu.

Kao što je prethodno već rečeno, pružanje najvećeg broja usluga zahteva *fizičko prisustvo pružalaca u uslužnom procesu*. Samim tim, kvalitet pružene usluge zavisi od pružalaca, odnosno od motivisanosti pružalaca da ponude zadovoljavajuću uslugu korisniku. Budući da su usluge neopipljive, pružalac postaje važan opipljivi element

procesa usluživanja, na osnovu kojeg korisnik ocenjuje vrednost i kvalitet pružene usluge. Trener fitnesa ili trener sportskog tima, direktno reflektuju svoje zadovoljstvo i motivaciju na vežbače i sportiste. Zbog toga zadovoljstvo zaposlenih, njihove komunikacione sposobnosti, ljubaznost, ali i njihova pojava, igraju veliki ulogu. U tom smislu, uslužna organizacija treba da vodi računa o strateškoj selekciji, pravilnoj regrutaciji pravih ljudi za odgovarajuća radna mesta, kao i treningu i motivaciji zaposlenih. Ove aktivnosti, koje su pre svega deo menadžmenta ljudskih resursa, krucijalne su za razvijanje zadovoljstva zaposlenih, a time i zadovoljstva korisnika usluga.

Sa druge strane, u najvećem broju slučajeva, i sami *korisnici usluga su fizički uključeni u proces pružanja usluga*. U slučaju sportskih usluga, uključenost korisnika može biti: potpuna, na primer u situacijama personalnih treninga, gde postoji potpuno fizičko prisustvo korisnika u uslužnom procesu, i mentalna, u situacijama kada korisnik vežba uz pomoć online editorijala. Ipak, u najvećem broju slučajeva, prisustvo korisnika sportskih usluga je potpuno, budući da je to u skladu sa prirodom organizovanja sportskih aktivnosti.

Međutim, treba napomenuti da sa porastom učešća korisnika u uslužnom procesu, opada efikasnost uslužnih operacija. Razlog je taj što korisnik ostvaruje direktni kontakt sa pružaocem i time utiče na uslužni proces putem brojnih pitanja koja postavlja, ali i zahteva za što većom personalizacijom usluge koja mu se pruža. U tom smislu, jedan od najvećih problema koji se javlja jeste nepravilna raspodela tražnje za uslugama u toku dana. Po pravilu, najveći broj korisnika usluga sportskog centra želi da vežba u periodima nakon radnog vremena, dok su termini u toku radnog vremena poluprazni. Zbog toga je veoma važno da uslužna organizacija pravilno upravlja korisnicima svojih usluga. Preusmeravanje tražnje sa perioda visoke na periode niske tražnje (sa večernjih termina na prepodnevne), uz davanje popusta, jedan je od načina pravilnog upravljanja tražnjom. Takođe, motivisanje korisnika da daje input za pružanje usluga, predstavlja uspešnu strategiju upravljanja korisnicima u uslužnom procesu. Vežbač, koji treneru saopšti informacije u vezi sa svojim zdravljem i potrebama u vezi sa treningom, direktno doprinosi podizanju kvaliteta pružanja usluge.

Pored korisnika koji se trenutno uslužuju, *sastavni deo uslužnog procesa čine i „drugi korisnici" usluga*. Zajedničko iskustvo korisnika u procesu pružanja usluga, direktno proizilazi iz karakteristike neodvojivosti usluge. Zajedničko iskustvo može biti pozitivno, ukoliko korisnici usluga pomažu jedni drugima u uslužnom procesu. Na primer, u situacijama kada korisnik po prvi put dolazi u teretanu, drugi korisnici usluga mu mogu pomoći u smislu pružanja informacija u vezi sa vežbanjem, mogu mu dati osnovne instrukcije u vezi sa korišćenjem sprava itd. Sa druge strane, uticaj drugih korisnika može da bude i negativan. Na primer, buka i neprimereno ponašanje u teretanama i vežbaonicama mogu smetati ostalim korisnicima. Uslužna organizacija može puno toga da uradi u smislu uticaja na druge korisnike usluga. Pružanje uputstava od strane osoblja na mestu isporuke usluge (teretana, u našem primeru), postavljanje obaveštenja na oglasnim tablama u vezi sa kućnim redom i načinom korišćenja opreme, mogu umnogome uticati na korisnike da se lakše uklope u uslužni proces i time doprinesu podizanju njegovog kvaliteta.

### 12.4.3. Varijabilnost

Varijabilnost (heterogenost) je karakteristika koja ukazuje na to da pružanje usluge varira od situacije do situacije. Naime, usluge pružaju ljudi, zbog čega je proces proizvodnje usluge, sam po sebi, nekonzistentan. Sa druge strane, usluge konzumiraju korisnici, koji su takođe ljudi i koje karakterišu različiti stavovi i očekivanja po pitanju neopipljivog uslužnog procesa. To znači da:

Ista usluga može biti različito percipirana od strane različitih korisnika. Razlog je taj što konzumenti mogu imati različite stavove i očekivanja po pitanju pružanja usluge i/ili pružaoca usluge.

Ista usluga, isporučena od strane istog pružaoca, može biti različito percipirana od strane istog korisnika. Razlozi za to mogu se javiti kako na strani korisnika (npr. došlo je do promena u očekivanjima korisnika) i/ili do promena na strani pružaoce usluge (npr. pružalac je promenio pristup usluživanju ili možda ima loš dan).

Radna intenzivnost uslužnog procesa koja je izražena kroz veliko angažovanje radne snage, kao i neodvojivost proizvodnje i konzumacije, uzrokuju poteškoće u doslednosti izvođenja i kontrole uslužnih transakcija. Heterogenost, odnosno varijabilnost usluga, utiču na to da je usluga manje standardizovana i ujednačena, kao što je to slučaj sa proizvodom (Lamb, Hair, McDaniel, 2014., str.196-197).

Upravo teškoće ostvarivanja standardizacije i kontrole kvaliteta najveći su problemi i izazovi varijabilnosti usluga. Na primer, usluga trenera fitnesa može biti percipirana kao veoma kvalitetna od strane jednog korisnika, dok tu istu uslugu drugi korisnik može percipirati kao manje kvalitetnu. Takođe, jedan isti korisnik usluga teretane može biti u situaciji da, tokom jednog boravka, uslugu doživi korisnom i kvalitetnom dok, tokom narednog boravka, zbog subjektivnih okolnosti (zamor, nervoza, bolovi u mišićima itd.) ili, pak, objektivnih okolnosti (deo prostora za vežbanje je zatvoren zbog renoviranja) istu uslugu doživi kao manje kvalitetnu, čak i neadekvatnu.Upravo zbog navedenog, uslužne aktivnosti nikada ne mogu imati niti identičan, niti savršen kvalitet.

***Rešenja za izazove varijabilnosti (heterogenosti)***

Dve su ključne strategije za prevazilaženje izazova koje donosi heterogenost. Prva strategija odnosi se na prilagođavanje usluge specifičnim potrebama individualnog korisnika, poznatija kao kastomizacija (eng. *customization*) ili personalizacija (eng. *personalization*). U ovom slučaju, upravo se varijacije koje su svojstvene uslugama koriste kao prednost, te se usluga prilagođava individualnim potrebema korisnika. Usluge personalnog treninga u teretani upravo su primer dobre upotrebe strategije kastomizacije. Trening se prilagođava individualnim potrebema korisnika, njegovom fizičkom i zdravstvenom stanju, kao i stanju koje korisnik želi i može da dostigne. Budući da se usluga formira na osnovu karakteristika korisnika, čime se zadovoljavaju njegove specifične potrebe, isporučivanje usluga će biti kompleksnije i duže, a time i

skuplje. Za uslužno preduzeće, prednost je u tome što će, na osnovu skuplje usluge, ostvarivati veće profitne marže. Međutim, sa druge strane, preduzeće neće biti u prilici da plasira brzu uslugu velikom broju korisnika, što može predstavljati manu.

Druga strategija je potpuno suprotna i usmerena ka standardizaciji svih onih elemenata uslužnog procesa koji mogu biti ujednačeni i standardizovani. Cilj standarduzacije je pružanje konzistentnog (postojanog) uslužnog proizvoda, od jedne do druge uslužne transakcije (Bateson & Hoffman, 2013, str. 70). Jedan od načina ostvarivanja konzistentnosti jeste intenzivna obuka pružalaca usluga. Pružaoci prolaze kroz obuku i treninge, u okviru kojih usvajaju korake i faze uslužnog procesa, na taj način da počinju da ih obavljaju brzo, te da one za njih postanu rutinske. Međutim, i u ovom slučaju varijabilnost usluge se, zbog intenzivne uključenosti ljudskog faktora, ne može u potpunosti eliminisati. Može se dovoljno, ali ne i potpuno, ujednačiti sam proces pružanja usluga. Jedini način da se usluga u potpunosti ujednači od jedne do druge transakcije jeste zamena ljudskog rada opremom i mašinama. *Online* tutorijali za vežbanje, predstavljaju primer pružanja konzistentne, ujednačene usluge svim korisnicima koji imaju ovakvu vrstu potrebe.

### 12.4.4. Netrajnost

Nemogućnost skladištenja ili netrajnost usluge, karaktersitika je koja ukazuje na činjenicu da se usluge ne mogu čuvati niti skladištiti kako bi se upotrebile kasnije. Za razliku od proizvoda, za koje se mogu napraviti zalihe, u slučaju usluga to nije moguće.

Usluge se, kao što je rečeno, proizvode i konzumiraju u istom trenutku, te ukoliko se, na primer, ne iskoristi termin treninga u teretani, ne postoji mogućnost da se taj isti termin ostavi za kasnije. Drugim rečima, trener ne može vratiti vreme koje je izgubio u terminu koji nije bio iskorišćen, ukoliko se vežbači nisu pojavili na treningu.

Upravo je netrajnost usluge i razlog zbog kojeg pružaoci usluga moraju razmišljati o načinima na koje će odgovoriti povećanoj tražnji za uslugama. Na primer, u zimskom periodu, tražnja za uslugama treninga u sportskim salama raste. Sportski centar na porast tražnje može reagovati angažovanjem dodatnih trenera, ili, pak, uvođenjem dodatnih prostorija, koje su pripremljene u periodima niske tražnje.

***Rešenja za izazove netrajnosti***

Ključni izazov u vezi sa netrajnošću usluga jeste usklađivanje ponude i tražnje. Kao što je rečeno, neopipljivost usluge onemogućava formiranje njihovih zaliha, te se način reagovanja na promene ponude i tražnje za uslugama svodi na upravljanje svim instrumentima marketing miksa:

- *Usluga* – Strategija uvođenja komplementarnih usluga (Bateson & Hoffman, 2013, str. 75.) predstavlja odličan način upravljanja povećanom tražnjom za uslugama. Komplementarne usluge predstavljaju usluge koje se međusobno

dopunjuju, one su u direktnoj vezi sa uslugom koja je predmet tražnje. U slučaju sportskih usluga, postojanje teniskog zida za vežbu pored terena za tenis predstavlja dobar primer komplementarne usluge. U situacijama povećanja tražnje za zakupom termina na teniskim terenima, uvođenje besplatnog korišćenja teniskog zida okupira korisnikovo vreme, skraćuje percipirano vreme čekanja na slobodan teren i korisnik ostaje zadovoljan;

- *Cena* – Primena strategije kreativnog formiranja cena podrazumeva preusmeravanje korisnika usluga na one periode u toku dana, kada je organizacija u mogućnosti da opsluži više korisnika, ali i pruži kvalitetniju uslugu. U pitanju je jedna od strategija upravljanja tražnjom za uslugama, kao mogućim rešenjem za izazove koje nosi netrajnost. Ova strategija je veoma korisna za targetiranje specifičnih grupa, kao što su đaci, studenti, penzioneri, porodice.

**Sportski centar Vračar i strategije kreativnog formiranja cena**

Sportski centar Vračar organizuje rekreativno plivanje za penzionere, studente i nezaposlene u prepodnevnim terminu od 8.30 do 10 časova. Cena mesečne karte za dvadeset termina niža je od cene mesečne karte u najatraktivnijem periodu u toku dana (od 10 do 18 časova). Međutim, sportski centar Vračar na ovakav način ne samo da dobija zadovoljne korisnike među specifičnim kategorijama, već preusmerava deo korisnika sa perioda visoke na periode niske tražnje za svojim uslugama.

Izvor:

http://srocvracar.rs/activities/rekreativno-plivanje/http://srocvracar.rs/activities/rekreativno-plivanje/, pristupljeno datum 14.06.2018.

- *Promocija* – Specijalni popusti na korišćenje usluga za određene kategorije korisnika, kao što su porodice sa decom, penzioneri, đaci, studenti predstavljaju, takođe, veoma dragocenu promotivnu aktivnost koju uslužna organizacija usmerava ka svojim korisnicima. Pored toga, cenovni podsticaji, u obliku formiranja ponude po nižoj ceni, omogućavaju preduzeću drugačije pozicioniranje u odnosu na konkurenciju. U spomenutom primeru niže mesečne karte za posebne kategorije korisnika, sportski centar pored podsticanja boljeg korišćenja svojih kapaciteta promoviše i svoju društvenu odgovornost;
- *Distribucija* – Uslužna preduzeća često su spremna da angažuju posrednike u pružanju određenih usluga ukoliko su troškovi takvog angažovanja niži od troškova pružanja tih usluga u samom preduzeću. U pitanju je jedna od strategija upravljanja ponudom, kao mogućim rešenjem izazova netrajnosti. Angažovanje nezavisnih profesionalnih skauta od strane sportskog tima može biti primer angažovanja posrednika. Deljenje kapaciteta takođe predstavlja strategiju upravljanja ponudom. Saradnja jednog uslužnog preduzeća sa drugim, obezbeđuje

povećanje ukupne ponude usluga. Sredstva koja se uštede podelom troškova mogu biti upotrebljena u angažovanje dodatnog osoblja, kupovinu opreme itd. Sportski centar može svoje sale za gimnastiku, koje se koriste preko dana, uveče ustupati instruktorima joge ili borilačkih veština, školi plesa itd;

- *Ljudi* – Jedan od najboljih načina upravljanja povećanom tražnjom za uslugama svakako je angažovanje zaposlenih sa nepunim radnim vremenom. Ovakvo angažovanje u periodima porasta tražnje za uslugama obezbeđuje benefite i preduzeću. Uslužno preduzeće, na ovakav način, isplaćuje samo honorare, a ne i punu zaradu, čime ostvaruje niže troškove radne snage. Takođe, ovakva radna snaga je fleksibilna, a korisniku se isporučuje usluga koju želi. Međutim, sa druge strane, zaposleni sa nepunim radnim vremenom vrlo često ne poznaju uslužni proces onoliko koliko ga poznaju stalni zaposleni u preduzeću i to je jedan od glavnih nedostataka ove strategije. Takođe, veoma često, zaposlene sa nepunim radnim vremenom potrošači često smatraju nedovoljno radno sposobnim i posvećenim organizaciji zbog čega njihovo nezadovoljstvo raste;
- Sami *korisnici* usluga često učestvuju u rešavanju izazova netrajnosti usluga. Povećanje učešća korisnika u procesu pružanja usluga veoma je efektivna strategija upravljanja ponudom uslužnog preduzeća. Web sajtovi sportskih centara, na primer, pružaju mogućnost korisnicima da pomognu sami sebi ili da se pripreme u vezi sa traženjem pomoći od trenera i uopše zaposlenih u sportskim centrima;
- *Uslužni ambijent* – Strategija razvoja u periodima niske tražnje predstavlja jednu od dragocenih strategija upravljanja periodima niske tražnje za uslugama (Bateson & Hoffman, 2013). Niska tražnja za organizaciju predstavlja period zatišja, u kojem bi ona trebalo da učini sve da se dobro pripremi za periode visoke tražnje za uslugama. U periodima niske tražnje, zaposleni se mogu obučavati i sticati veštine za pružanje novih usluga. Takođe, moguće je i da zaposleni jedni druge obučavaju. Na primer, iskusniji sportski treneri mogu posvetiti jedan deo svog vremena i uputiti mlađe trenere u veštine komunikacije sa klijentima, održavanje prostorija ili upotrebljavanje nove sportske opreme. Pravovremeno pripremanje za rast je strategija upravljanja ponudom koja preduzeću omogućava da na vreme pripremi svoje kapacitete za povećanje tražnje i razvoj poslovanja. U pitanju je dugoročna orijentacija izgradnje fizičkih objekata uslužne organizacije (Bateson & Hoffman, 2013, str. 76). Na primer, paralelno sa korišćenjem već postojećih objekata, sportski centar može graditi dodatni deo objekta, kojim će obezbediti prostor za pružanjem usluga većem broju korisnika u budućnosti;
- *Procesi* – Implementacija rezervacionog sistema predstavlja strategiju upravljanja tražnjom za uslugama. Naime, kako bi korisnici bili sigurni da će im usluga biti isporučena u budućnosti, oni vrše rezervaciju te usluge na određeno vreme. Rezervacione sisteme implementiraju mnoge uslužne organizacije, među kojima su i sportski centri, sportski klubovi koji pružaju uslugu korišćenja svojih terena, dnevnih spa centara itd. Najveća prednost rezervacionog sistema svakako leži u

smanjenju rizika da korisnik neće biti uslužen, kao i u skraćenju vremena čekanja na isporuku usluge. Međutim, uvođenje rezervacionog sistema za preduzeće podrazumeva i ulaganje sredstava u razvoj ovakvog sistema, kao i troškove njegovog održavanja.

**Rezervacija sportskih terena**

Turistička organizacija Zlatibora omogućava zainteresovanim korisnicima rezervaciju sportskih terena. Informacije u vezi sa rezervacijom nalaze se detaljno opisane na sajtu ove organizacije.

Izvor:

http://www.zlatibor.org.rs/sr/korisne-informacije/korisni-telefoni/koriscenje-sportskih-sadrzaja/, pristupljeno datum 15.06.2018.

Navedene strategije upravljanja ponudom i tražnjom imaju za cilj rešavanje izazova koje nosi netrajnost usluge. Uslužne organizacije bi trebalo da se angažuju tako da u svom poslovanju ne koriste isključivo jednu od njih, već najbolju kombinaciju među njima, koja bi trebalo da obezbedi efektivnost njihovih uslužnih procesa.

**Pitanja za vežbu i diskusiju:**

1. Objasnite ulogu i značaj dodatna 3P uslužnog marketing miksa.
2. Objasnite ulogu drugih korisnika usluga na percepciju uslužnog procesa. Navedite primer (a) negativnog uticaja drugih korisnika i (b) pozitivnog uticaja drugih korisnika usluga.
3. Šta se podrazumeva pod standardizacijom, a šta pod personalizacijom uslužnog procesa? Navedite primere.
4. Šta se podrazumeva pod masovnom personalizacijom? Navedite i objasnite na primeru.
5. Diskutujte o pojedinim kategorijama fizičkog ambijenta i njihov uticaj na zadovoljstvo korisnika konkretnom sportskom uslugom.
6. Navedite osnovne karakteristike sportskih usluga. Objasnite ih i za svaku navedite primer.
7. Navedite i objasnite ključne izazove koji proističu iz karakteristike neopipljivosti sportskih usluga.
8. Navedite i objasnite ključne izazove koji proističu iz karakteristike neodvojivosti sportskih usluga.

9. Navedite i objasnite ključne izazove koji proističu iz karakteristike varijabilnosti sportskih usluga.
10. Navedite i objasnite ključne izazove koji proističu iz karakteristike netrajnosti sportskih usluga.

## Literatura


Bateson, J.E.G., Hoffman, K.D. (2013) *Marketing usluga*, Data Status, Beograd

Beech, J.G., Chadwick, S. (2007.) Marketing of Sport, Pearson Education, Edinburgh Gate, Harlow, England

Gilbert D., (2003.), *Retail Marketing Management*, Pearson Education Limited, Harlow, England, str. 6

Jobber, D., Fahy, J., (2006.), *Osnovimarketinga*, Data Status, Beograd

Kotler, P., Keller, K.L. (2016.) *Marketing Management*, 15th Edition, Pearson Education Limited

Lamb, C.W., Hair, J.F., McDaniel, C. (2014) *Marketing MKTG*, Data Status, Beograd

Parasuraman, A., Berry, L.L., Zeithamn, V.A. (1988.) SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for measuring Customer Percetions of ServiceQuality, Journal of Retailing, 64, 1, str. 12-40.

Popesku, J. (2014) *Marketing u turizmu i hotelijerstvu*, Univerzitet Singidunum, Beograd.

Rezvan, D., (1961.), *Wholesaling in Market Organization,* Wiley, New York.

Smith, A.C.T. (2008) *Introduction to Sport Marketing,* Butterworth Heinemann (Elsevier), Oxford, UK

Stanković, J. (2009) *Upravljanje promenama u odnosima sa potrošačima u maloprodajnom poslovanju*, doktorska disertacija, Univerzitet Singidunum, Beograd

Volckner, F. (2008.) „The Dual Role of Price: Decomposing Consumer's Reactions to Price", Journal of the Academy of Marketing Science, 36, br. 3, 359-377.

http://cmp.callawaygolf.com/, pristupljeno datum 15.06.2018.

http://www.family-sport.com/projekat_tc.html, pristupljeno datum 17.06.2018.

http://srocvracar.rs/activities/rekreativno-plivanje/http://srocvracar.rs/activities/rekreativno-plivanje/, pristupljeno datum 14.06.2018.

# XIII

# Strateško planiranje i marketing plan u sportu

Strateško planiranje predstavlja obavezan deo poslovanja svake organizacije koja ima za cilj postizanje što bolje konkurentske pozicije na tržištu. Sportske organizacije koje su u procesu stalnog razvoja i menjanja takođe sprovode strateški pristup u svom poslovanju. Marketing planiranje u sportu je osnov svih marketing strategija, koji omogućava građenje i održavanje željene pozicije na tržištu. Jedan od rezultata procesa strateškog planiranja sportske organizacije upravo je i razvoj marketing plana, koji ima za cilj postizanje i održavanje konkurentnosti u promenljivom i dinamičnom tržišnom okruženju.

U narednim redovima biće reči o:

1. Značaju strateškog planiranja u poslovanju sportskih organizacija
2. Karakteristikama marketing planiranja

## 13.1. ZNAČAJ STRATEŠKOG PLANIRANJA U SPORTU

Pod strateškim planiranjem podrazumeva se menadžerski proces uspostavljanja i održavanja sklada između ciljeva i resursa organizacije, sa jedne strane, i šansi koje se pojavljuju na tržištu, sa druge strane (Lamb, Hair, McDaniel, 2014 str. 14.). U pitanju je dugoročan proces, usmeren na poslovnu budućnost organizacije. On predstavlja sastavni deo procesa strategijskog menadžmenta, i ima za cilj postizanje i održavanje prednosti organizacije u odnosu na njene konkurente na tržištu.

Dinamika savremenog poslovnog okruženja, koja je prisutna i u oblasti sporta, nameće potrebu stalnog preispitivanja poslovanja sportskih organizacija. Visok intenzitet konkurencija, sa jedne strane, kao i rastuće i promenljive potrebe i zahtevi kupaca sportskih proizvoda i usluga, sa druge strane, zahtevaju od sportskih organizacija stalno preispitivanje njihovih tržišnih pozicija. U tome ključnu ulogu upravo imaju procesi strategijskog menadžmenta i strategijskog planiranja.

### 13.1.1. Definisanje strategijskog menadžmenta

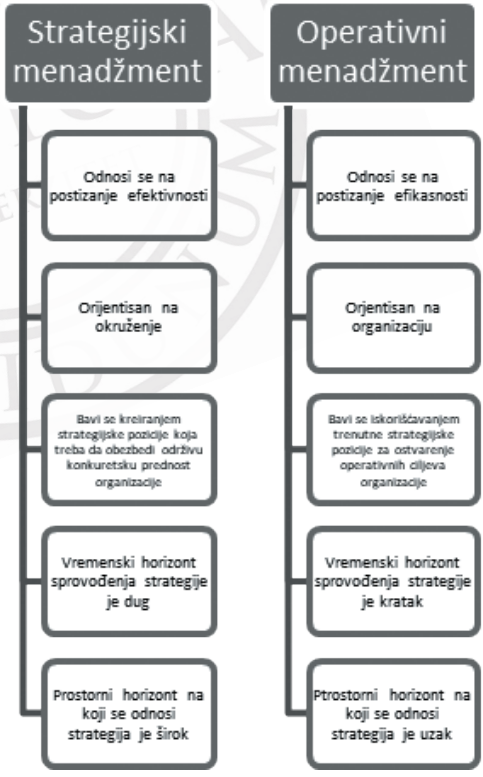
Strategija je jedan od najčešće upotrebljavanih reči u poslovnom rečniku savremenih organizacija. Reč strategija potiče od grčke reči *strategos*, što znači general, vojskovođa (Free dictionary, 2018). U tom smislu, termin „strategija" bi se doslovno mogao prevesti kao „posao generala" ili čak „veština generala". U poslovnoj teoriji i praksi, termin strategija je u upotrebi od pedesetih godina dvadesetog veka.

Pod strategijom se podrazumeva način ostvarenja cilja. U pitanju je skup odluka usmerenih ka upošljavanju svih resursa jedne organizacije radi njihovog što boljeg uklapanja u poslovno okruženje i postizanja definisanih ciljeva. Strategijski menadžment je proces u kome se analizira trenutna situacija, formulišu odgovarajuće strategije, formulisane strategije sprovode u delo, a zatim i ocenjuju, modifikuju ili menjaju, u zavisnosti od potrebe.

*Stephen Robbins i Mary Coulter* pod strategijskim menadžmentom podrazumevaju važan poslovni proces organizacije koji se sastoji iz sprovođenja četiri bazične menadžment funkcije, a to su planiranje, organizovanje, liderstvo i kontrola (Robbins & Coulter, 2012, str. 225). Za razliku od operativnog menadžmenta koji je interno orijentisan i usmeren na sprovođenje odluka u kratkom roku, strategijski menadžment je usmeren ka postizanju dugoročnih ciljeva u poslovnom okruženju organizacije.

Na slici 1 napravljen je uporedan prikaz orijentacije i karakteristika strategijskog i operativnog menadžmenta.

Slika 1. Strategijski vs. operativni menaždment



Dok se operativni menadžment bavi donošenjem odluka koje će se baviti ostvarenjem kratkoročnih operativnih ciljeva organizacije, strategijski menadžment se bavi kreiranjem nove strategijske pozicije koja će organizaciji obezbediti održivu konkurentsku prednost na tržištu.

Strategijski menadžment je ključan za organizaciju iz dva razloga (Robbins & Coulter, 2012, str. 225-226). Prvi i najvažniji razlog je taj što on omogućava organizaciji da posluje drugačije u odnosu na njene konkurente. Strategijski menadžment daje odgovor na pitanja u čemu je naša organizacija drugačija i bolja u odnosu na druge, na koji način možemo postići bolje poslovne performanse, kao i da li i na koji način možemo ući na nova tržišta itd. Svako od navedenih pitanja ima zapravo strateški karakter. Organizacije koje koriste strategijski menadžment u svom poslovanju, ostvaruju bolje poslovne rezultate.

Drugi razlog zbog kojeg je sprovođenje strategijskog menadžmenta važno za organizaciju jeste taj što se sve organizacije, bez obzira na njihovu veličinu i industriju kojoj pripadaju, stalno suočavaju sa promenama u svom poslovnom okruženju. Jedini način da se pripreme i odreaguju na promene jeste postavljanje dugoročnih organizacionih ciljeva i posmatranje poslovnog okruženja u dugom vremenskom periodu. Upravo ovakav aspekt posmatranja promena omogućava koncept strategijskog menadžmenta. On omogućava organizaciji suočavanje sa neizvesnošću koju nosi okruženje, kao i uočavanje niza faktora koji predstavljaju nosioce promena, a kojima organizacija treba da se prilagodi kako bi opstala na tržištu.

Strategijski menadžment se sastoji od analize okruženja, procesa odlučivanja i, na osnovu toga, sprovođenja aktivnosti koje treba preduzeti da bi se stvorila i zadržala konkurentsku prednost. U tom smislu, strategijski menadžment uključuje:

- proces analiziranja, donošenja odluka za konkretno delovanje (akcija) kako interno tako i ekstreno;
- analiziranje zašto su neke organizacije uspešnije od ostalih
  - » Na koji način bi trebalo da se takmičimo sa konkurentima da bismo stvorili konkurentsku prednost na tržištu?
  - » Na koji način možemo na tržištu da stvorimo konkurentsku prednost koja nije samo jedinstvena i vredna, već je takva da konkurenti mogu teško da kopiraju ili zamene?

### 13.1.2. Proces strategijskog menadžmenta

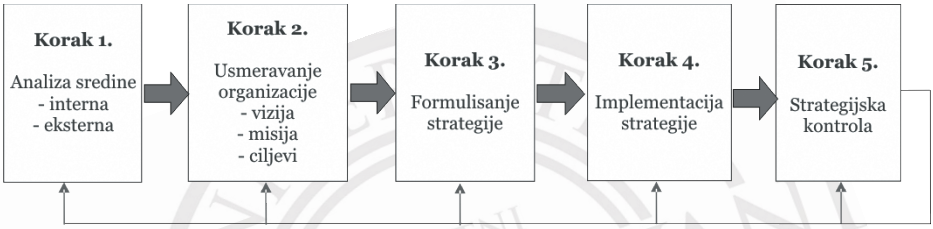
Organizacije koje ga sprovode, posmatraju proces strategijskog menadžmenta kao kontinuirani, iterativni proces koji uključuje:

- analizu sredine,
- usmeravanje organizacije koje podrazumeva definisanje misije i ciljeva organizacije,

- formulisanje strategije,
- implementaciju strategije,
- strategijsku kontrolu.

Proces strategijskog menadžmenta, prikazan na slici 2, započinje analizom poslovnog okruženja. Ova faza je izuzetno važna jer omogućava organizaciji da utvrdi i objasni nastanak šansi i pretnji u poslovnom okruženju organizacije.

Slika 2. Faze procesa strategijskog menadžmenta
(Certo&Peter u Ullah & Khanam, 2008)



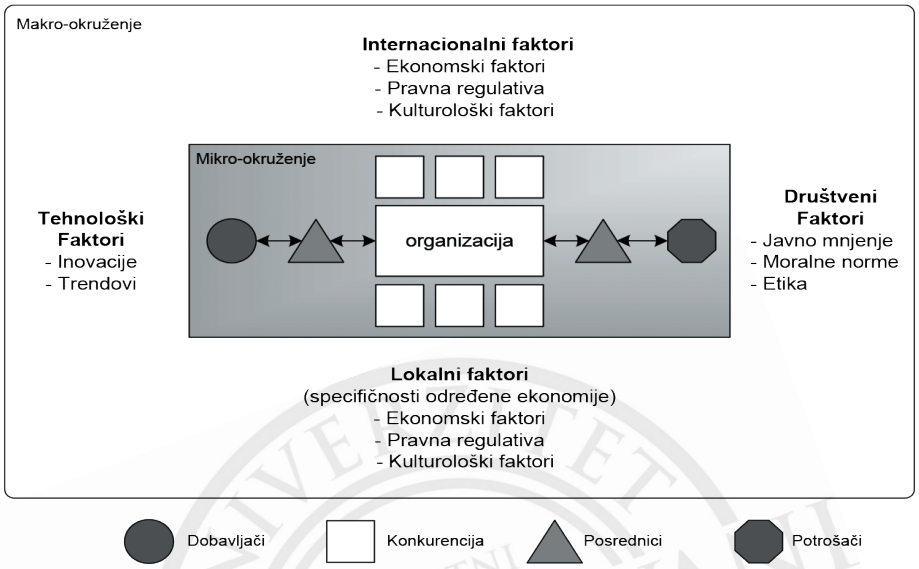

U narednim redovima biće objašnjen proces strategijskog menadžmenta.

***Korak 1***

**Faza analize sredine** uključuje analizu faktora eksternog i internog okruženja koji imaju uticaja na ostvarenje ciljeva organizacije. Među faktore internog okruženja ubrajaju se karakteristike organizacije kao što su efikasnost odlučivanja, ljudski i drugi resursi, poslovne persormase, organizaciona klima i kultura, odnosi u organizaciji. Faktori eksternog okruženja posredno i neposredno utiču na organizaciju. Faktori mikrookruženja nalaze se uz samu organizaciju i vrše neposredan uticaj na njeno poslovanje.

Na slici 3 prikazani su faktori mikro i makrookruženja jedne organizacije. Takođe treba imati u vidu da navedene faktore treba posmatrati sa aspekta nacionalne ekonomije, odnosno domaćeg tržišta, kao i sa aspekta međunarodnog tržišnog okruženja.

Slika 3. Faktori mikro i makrookruženja organizacije (Chaffey, 2002, str.33)




Među faktore mikrookruženja spadaju uticaj potrošača, konkurencije, odnosi sa dobavljačima i ostalim učesnicima u kanalima marketinga i distribucije, kao i uticaj mnogobrojnih stejkholdera[1]. Među faktore eksternog okruženja spadaju i faktori makrookruženja, koji vrše posredan uticaj na poslovanje organizacije. U pitanju su tzv. PESTLE faktori: *politički*, *ekonomski*, *sociološki*, *tehnološki*, *legislativni* (pravni, regulatorni) i faktori okruženja ili *ekološki* faktori (Stanković & Čavić, 2013, str. 8). Analizom spomenutih faktora organizacija stiče uvid u promene na tržištu u širem smislu, te na osnovu njih koncipira svoj budući strateški nastup.

**P**olitički faktori obuhvataju političku situaciju jedne zemlje ili regiona, političku stabilnost, politiku oporezivanja, trgovinske restrikcije, ulogu države u regulisanju trgovinske politike, podsticanje direktnih stranih investicija itd.

**E**konomski faktori vezuju se za tržišna zbivanja u jednoj ekonomiji ili regionu, a među njima su bruto nacionalni proizvod, postojanje i funkcionisanje sistema taksi i poreza, regulisanost uvoza i izvoza, stabilnost tržišta, stopa inflacije, stabilnost nacionalne valute, nabavna moć potrošača, pregovaračka moć potrošača, globalizacija tržišta i poslovanja i drugo.

**S**ociološki faktori obuhvataju demografske karakteristike društva, među kojima je obrazovni nivo stranovništva, stepen životnog standarda, struktura zaposlenih,

1 stejkholderi (eng. *stakeholders*) jedne organizacije su interesne grupe, koje imaju koristi od poslovanja te organizacije; među stejkholdere se najčešće ubrajaju kupci, finansijske institucije, mediji, vlada i vladine institucije, konkurencija itd.

promene u načinu života stanovnika, rasprostranjenost upotrebe engleskog jezika i Interneta kao pretpostavki internacionlizacije itd. U ovu grupu spadaju i kulturološki faktori, a tu spadaju modeli ponašanja potrošača, jezik, folklor, tradicija, religijska struktura, verovanja koja dele pripadnici jedne društvene zajednice, običaji u društvenoj zajednici i slično.

**T**ehnološki faktori obično se smatraju nosiocima promena na tržištu, a među njih spadaju stepen tehnološkog razvoja, stopa prihvatanja inovacija, razvoj i primena informacionih sistema u poslovanju, povezivanje telekomunikacionih i informacionih sistema itd.

**L**egislativni (pravni, regulatorni) faktori pružaju okvir i uslove za obavljanje trgovinskog poslovanja, a obuhvataju postojanje pravne i zakonske regulative u oblasti uređenja i zaštite razvoja poslovanja, zakone o bezbednosti i zaštiti potrošača, pridržavanje i primenu zakona itd.

**E**kološki i faktori okruženja obuhvataju uticaj vremena, klime i klimatskih promena, a koji u velikoj meri mogu uticati na sportske organizacije i sportsku industriju.

**Vežba – PESTLE analiza**

Napravite PESTLE analizu sportskog kluba ili organizacije koji ima za cilj organizovanje sportskog događaja. Objasnite uticaj pojedinih faktora na poslovanje tog kluba. Šta zaključujete? Koji od faktora ima najjači uticaj na poslovanje kluba i zašto? Koji od faktora su faktori rizika, a koji faktori pružaju najveće šanse za uspeh sportskog događaja?

Osim PESTLE analize, važno sredstvo donošenja odluka u vezi sa budućom strategijom jeste i tzv. SWOT analiza, koja predstavlja analizu trenutne situacije u kojoj se organizacija nalazi. O njoj će nadalje biti više reči.

***Korak 2***

Nakon analize okruženja kao prvog koraka strategijskog menadžmenta, sledi **faza strategijskog planiranja**, odnosno donošenja strateških odluka organizacije. Uopšteno, pod planiranjem se podrazumeva faza procesa menadžmenta u kojoj se donose odluke u vezi sa strategijama ostvarivanja organizacionih ciljeva u budućnosti (Lam, Hair, McDaniel, 2014. str. 20). Organizacija, pre svega, donosi odluke u vezi sa svojom *poslovnom misijom*, a zatim i sa *ciljevima* na svim nivoima menadžmenta. Nakon toga, sledi formilisanje strategije poslovanja.

Proces strategijskog planiranja kompanije *Nike* započinje revizijom njene poslovne misije, a nastavlja se formulisanjem ciljeva na svim nivoima u organizaciji. Poslovna misija daje odgovor na pitanje šta je svrha poslovanja organizacije. Misija kompanije *Nike* je da svakom sportisti na svetu pruži inovaciju i inspiraciju (Nike, 2018). Ciljevi predstavljaju željeno stanje koje neka organizacija namerava da ostvari određenom

planskom akcijom. Strateški ciljevi su dugoročnog karaktera i odnose se na poslovanje celokupne organizacije. Jedan od strateških ciljeva kompanije *Nike* bio je uvođenje elektronskog poslovanja, kojim je ova kompanija dobila globalni karakter.

***Korak 3***

Treća faza strateškog menadžmenta je **faza formulacije strategije**, a koja se zasniva na prethodno definisanim ciljevima poslovanja. Strategija predstavlja način ostvarenja ciljeva i misije organizacije. U okviru ove faze organizacija može da razvije različite strategijske alternative, da izvrši njihovo ocenjivanje i, na kraju, da odabere onu alternativu koja deluje najprihvatljivije za situaciju u kojoj se organizacija trenutno nalazi.

***Korak 4***

Nakon faze formulacije, sledi **faza implementacije strategije**, u okviru koje se strategija sprovodi u dnevne operacije. Obavlja se njeno uklapanje u organizacionu kulturu, približava se i pojašnjava zaposlenima, ali i usklađuje u stil menadžmenta koji u svom poslovanju organizacija trenutno koristi.

***Korak 5***

Nakon svega, sledi **strategijska kontrola**, završna faza procesa strategijskog menadžmenta, koja obuhvata *nadgledanje, ocenu, merenje i poboljšanje sprovedenih aktivnosti u organizaciji*. Cilj kontrole je da se identifikuju učinci, uporede sa postavljenim ciljevima i ukoliko učinci odstupaju od ciljeva, preduzme korektivna akcija.

### 13.1.3. Koristi od strategijskog menadžmenta

Koristi od strategijskog menadžmenta mogu biti višestruke. Među njima svakako treba istaći koristi za zaposlene, kao i finansijske i nefinansijske koristi za organizaciju (David, 2011).

Jedan od ključnih koristi za zaposlene je ta što se oni, putem formulisanja misije i ciljeva organizacije, uče dijalogu, zatim razumevanju međusobnih potreba, veština i kvaliteta koje poseduju i, konačno, uče se posvećenosti zajedničkom cilju.

Kada su sportske organizacije i klubovi u pitanju, ove koristi su izuzetno značajne. Organizovanje sportskih aktivnosti, ali i razvijanje sportskih proizvoda i usluga, zasniva se na zajedničkim naporima, razumevanju i potrebama sportskih radnika, sa jedne strane, kao i stručnjaka različitih profila koji svojim znanjem doprinose podizanju kvaliteta sportskih proizvoda i usluga (psiholozi, lekari različitih specijalnosti, naučnici itd.), sa druge strane.

Finansijske koristi su, takođe, od izuzetnog značaja za sportsku organizaciju, budući da joj omogućavaju rast i razvoj na tržištu. Ukoliko su se strateške odluke pozitivno odrazile na produktivnost i profitabilnost proizvođača sportske opreme, on će moći da planira dalji rast proizvodnje i prodaje, ulazak na nova tržišta, uvođenje inovacija u poslovanje i slično.

Među nefinansijske koristi ubrajaju se sve koristi po organizaciju koje ne utiču direktno, već posredno ili indirektno na rast njene profitabilnosti. To su:

- prepoznavanje i korišćenje poslovnih prilika na tržištu
- objektivizacija poslovnih problema
- efektivna alokacija resursa organizacije
- okvir za internu komunikaciju u organizaciji
- osnov definisanja individualnih odgovornosti zaposlenih
- ohrabrivanje zaposlenih da prihvataju promene,
- ohrabrivanje proaktivnog razmišljanja i reagovanja zaposlenih na svim nivoima u organizaciji
- obezbeđivanje neophodne discipline i formalnosti u procesu upravljanja, kako bi taj proces tekao što efikasnije, ali i kako bi se redukovao rizik donošenja ishitrenih poslovnih odluka.

**_Nike_ i _Jordan_ patike**

Kompanija *Nike* važi za jednu od onih koje konstantno ulažu u inovacije i procenjuju šanse za svoj tržišni rast. Međutim, loša procena uklapanja proizvodnje patika popularnog brenda *Jordan* sa tražnjom na tržištu, dovela je 2015. godine kompaniju u veliki problem. Naime, kompanija je napravila ozbiljan poslovni previd, što je umalo ugrozilo tržišnu poziciju ovog njenog najdragocenijeg brenda patika.

Kompanija je odlučila da proizvede veći broj patika marke *Jordan* nego što je bila procenjena tražnja, čime je gotovo ugrozila imidž ovoga brenda među njegovim poštovaocima. Zaboravila je da je vrednost brenda često u njegovoj nedostižnosti i maštanju kupaca da postanu vlasnici jednog para *Jordan* patika. U pitanju je ekskluzivan brend i ne treba mu obarati vrednost čineći ga potpuno dostupan. Kompanija je napravila ozbiljnu strateš ku grešku i dovela sebe u situaciju da su modeli *Jordan* patika ostali neprodati, a samim tim i „neželjeni", u maloprodajnim objektima.

Izvor:

http://markets.businessinsider.com/news/stocks/nike-lost-its-crown-as-king-of-the-sneaker-market-2017-10-1004939293?utm_source=markets&utm_medium=ingest,pristupljeno pristupljeno datum 07.07. 2018.

Strateški menadžment obezbeđuje organizacijama dugoročnu profitabilnost i rast. Zato treba imati u vidu da strateške odluke zahtevaju dugoročno i kontinuirano ulaganje u resurse organizacije. Organizacija koja ne planira to da čini, ne može ni da računa na ostvarivanje konkurentne tržišne pozicije.

## 13.2. ELEMENTI MARKETING PLANA

Marketing planiranje predstavlja sastavni deo planskog procesa organizacije. Podrazumeva analizu marketinškog okruženja na osnovu koje se formulišu marketinški ciljevi. Marketing plan je pisani dokument koji marketing menadžeru služi kao uputstvo za sprovođenje marketinških aktivnosti (Lamb, Hair & McDaniel, 2014, str. 20).

Razvijanje marketing plana sportskih organizacija je proces koji uključuje formulisanje marketinških ciljeva sportske organizacije i definisanje aktivnosti i zadataka čije će obavljanje voditi ka ostvarenju definisanih ciljeva (Smith, 2008,str. 82.).

Procesi strategijskog menadžmenta i strategijskog planiranja, o kojima je prethodno bilo reči, predstavljaju osnovu marketing planiranja organizacije. Na osnovu kreiranog okvira strategijskog menadžmenta, organizacija donosi konkretne odluke u vezi sa svojim budućim marketinškim aktivnostima.

Marketing plan sportske organizacije može se napraviti za pojedinačne proizvode i sportske linije proizvoda, kao i za postojeće i nove brendove sportskih proizvoda i usluga. Marketing planiranje kao faza procesa menadžmenta treba da dâ okvir za razvijanje marketing plana.

Marketing plan predstavlja dokument koji sadrži detaljne korake koje organizacija treba da preduzme kako bi željene marketinške aktivnosti prevela u delo. Pisani marketing plan sportske organizacije sadrži precizne instrukcije namenjene zaposlenima i menadžerima, u vezi sa formulisanim ciljevima i načinima za njihovo ostvarivanje. Na slici 4 prikazani su elementi marketing plana.

Slika 4. Proces razvijanja marketing plana sportske organizacije



### 13.2.1. Formulisanje poslovne misije

Razvijanje marketing plana sportske organizacije treba da započne istim onim korakom kojim započinje i proces strategijskog planiranja, a to je izjava o misiji. Ukoliko je sportska organizacija potpuno nova na tržištu, ona vrši formulisanje svoje poslovne misije. Međutim, ukoliko već postoji na tržištu i ima prethodno definisanu poslovnu misiju, prilikom svakog uvođenja novog proizvoda ili usluge na tržište, neophodno je da izvrši revidiranje svoje poslovne misije. Ovo je važno zbog toga što tržišni nastup organizacije treba da bude u skladu da svrhom njenog poslovanja, čime će obezbediti doslednost i sticati poverenje svojih kupaca i klijenata.

Definisanjem i revidiranjem izjave o poslovnoj misiji, sportska organizacija treba da dâ odgovore na pitanja:

- Šta je svrha poslovanja naše organizacije? – odgovor na ovo pitanje treba da obavesti i zaposlene, ali i tržišno okruženje, zbog čega organizacija uopšte postoji;
- Kojoj industriji pripadamo? – ulaskom u nove oblasti poslovanja, organizacija ulazi u nove industrije, što je posebno važno sa stanovišta odlučivanja u vezi sa novim tržištima koje te industrije donose organizaciji;
- Da li je poslovna misija dovoljno jasna zaposlenima? – ukoliko izjava o misiji nije dovoljno jasna svim zaposlenima ne može se ni očekivati da će oni moći da razumeju svhu poslovanja, niti svrhu obavljanja poslovnih operacija;
- Da li je misija formulisana na bazi koristi koje organizacija donosi korisnicima i kupcima, ili pak, na bazi onoga što organizacija može da ponudi? – ukoliko je formulisana na bazi potreba i želja kupaca tada raste šansa da organizacija ponudi proizvode i usluge koji će biti adekvatni takvim željama i potrebama;

Izjavom o misiji, organizacija pravi okvir za sve buduće planske odluke, a to su, pre svega ciljevi i strategije. Ona treba da bude eksterno orijentisana i zasnovana na analizi postojećih i potencijalnih kupaca i klijenata, kao i na analizi faktora poslovnog okruženja. Ukoliko nije tako, organizacija ne može ni da očekuje da će njen marketing plan biti u mogućnosti da pruži smernice za donošenje kvalitetnih odluka u vezi sa njenim budućim tržišnim nastupom.

### 13.2.2. Situaciona analiza (SWOT)

Naredni korak, u okviru razvijanja marketing plana, jeste sprovođenje tzv. situacione ili SWOT analize. Ova analiza se upotrebljava kao tehnika u strategijskom planiranju i strategijskom menadžmentu. Služi za procenu situacije u kojoj se preduzeće trenutno nalazi, zbog čega je i dobila naziv situaciona analiza.

Situaciona ili SWOT analiza se sastoji iz analize:

- **snaga organizacije (eng. *strengths* – S)**
- **slabosti organizacije (eng. *weaknesses* – W)**
- **šansi iz spoljnog okruženja (eng. *opportunities* – O)**
- **pretnji iz spoljnog okruženja organizacije (eng. *threats* – T).**

SWOT analiza pomaže menadžerima da suoče identifikovane sadašnje i buduće šanse i pretnje iz okruženja (eksterni faktori), sa jedne, sa snagama i slabostima preduzeća (interni faktori), sa druge strane. Na osnovu ove analize, organizacija razmatra ciljeve koje želi da ostvari u budućnosti. Na slici 5 prikazana je SWOT matrica.

Slika 5. Matrica SWOT analize i „win-win" strategije

| | | Interni Faktori | |
|---|---|---|---|
| | | **SNAGE (s)** | **SLABOSTI (w)** |
| Eksterni Faktori | **ŠANSE (O)** | Maksi-maksi strategija: jačanje internih snaga uz istovremeno korišćenje šansi iz okruženja | Mini-maksi strategija: suzbijanje internih slabosti uz istovremeno korišćenje šansi iz okruženja |
| | **PRETNJE (T)** | Maksi-mini strategija: jačanje internih snaga uz istovremeno izbegavanje pretnji iz okruženja | Mini-mini strategija: suzbijanje internih slabosti uz istovremeno izbegavanje pretnji iz okruženja |

Unutrašnji faktori predstavljaju interne snage i slabosti kompanije. Analiziranje ovih faktora zapravo čini analizu unutrašnjeg stanja u kome se kompanija nalazi. Snage su kompetentnosti organizacije, putem kojih ona može da ostvari konkurentsku prednost, dok su slabosti zapravo ograničenja koja onemogućavaju organizaciji ostvarivanje postavljenih ciljeva.

Spoljašnji faktori su prilike koje se pružaju organizaciji i pretnje za ostvarivanje njenih budućih rezultata. Ovi faktori se utvrđuju sprovođenjem analize okruženja, kao što je PESTLE analiza. Šanse predstavljaju povoljan, a pretnje nepovoljan uticaj faktora iz poslovnog okruženja organizacije.

Uzmimo primer maloprodavca sportske opreme. *Interne snage* ogledaju se u postojanju stručnog menadžmenta i prodajnog osoblja koje poseduje iskustvo i primenjuje radnu etiku u međusobnoj i komunikaciji sa klijentima. Takođe, raspoloživost finansijskih resursa, dobar imidž, dobre prethodno formulisane strategije, kvalitetan

asortiman sportskih proizvoda, inovativnost u obavljanju maloprodajnih operacija, upotreba savremene tehnologije, razvijena distributivna mreža, takođe predstavljaju snage jednog maloprodavca.

Među *interne slabosti* maloprodavca ubrajaju se nejasno formulisana strategija, zatim upotreba prevaziđene, zastarele tehnologije, nedostatak kadrova, nezadovoljavajući asortiman proizvoda, loša maloprodajna usluga, nedostatak finansijskih sredstava, konflikti i loša komunikacija među zaposlenima, loša komunikacija sa kupcima i klijentima, nedostatak menadžerskih veština, slab imidž organizacije.

*Šanse na tržištu* ogledaju se u mogućnostima izlaska preduzeća na nova tržišta. To može biti ulazak na geografski nova tržišta ili, pak, uključivanje novih kategorija kupaca, a koje će se ogledati u izmenama u asortimanu sportskih proizvoda. Ulazak na novo tržište predstavlja npr. uvođenje proizvoda namenjenih igračima golfa u dotadašnji maloprodajni asortiman. Golferi će za maloprodavca predstavljati novo tržište. Šanse čine i mogućnosti ulaska preduzeća u sisteme licenci i franšizinga, kao i postojanje potencijalnih partnera u kanalima marketinga, smanjenje trgovinskih barijera itd.

Među *eksterne pretnje* uvek spada ulazak novih konkurenata na tržište. Postojanje samo jednog konkurenta na tržištu preduzeće treba uvek da posmatra kao potencijalnu pretnju. Pojavu supstituta sportskim proizvodima koje maloprodavac nudi, spori rast tržišta, restriktivnu politiku države, promene u ukusima, potrebama i načinima života kupaca, kao i kulturološki različita tržišta, treba posmatrati kao pretnje iz spoljnog okruženja.

Svrha SWOT analize je da sportska organizacija utvrdi šta stvarno može da učini u svom budućem poslovanju, a na osnovu postojećih internih i eksternih faktora. To je ujedno i osnov za formulisanje strateških ciljeva i razvijanje strategija koje će joj pomoći u ostvarivanju konkurentske prednosti na tržištu. Organizacija, na osnovu analize navedenih faktora, donosi odluku u vezi sa budućim pravcem aktivnosti ili takozvanom *win-win* strategijom.

**Zadatak – SWOT analiza**

Napravite SWOT analizu maloprodavca sportske opreme po izboru. Objasnite uticaj pojedinih faktora internog i eksternog okruženja. Predložite "*win-win*" strategiju uvođenja novog proizvoda u prodajni asortiman.

Konkurentska prednost na tržištu predstavlja skup jedinstvenih karakteristika organizacije i njene ponude koje potrošači i korisnici percipiraju kao superiorne u odnosu na konkurenciju. Na primer, inovativnost u dizajniranju i upotrebi materijala prilikom izrade sportske obuće, predstavlja jedinstvenu karakteristiku kompanije *Nike* koju njeni kupci percipiraju kao superiornu u odnosu na njene konkurente na tržištu.

### 13.2.3. Definisanje ciljeva marketing plana

Formulisanje ciljeva marketing plana omogućava merenje uspešnosti sprovođenja marketing aktivnosti organizacije. Ciljevi se formulišu na osnovu prethodno sprovedene analize internog i eksternog okruženja.

Ciljevi predstavljaju željeno stanje u koje organizacija namerava da stigne planskom akcijom. Kako bi bili što bolje formulisani, trebalo bi da ispunjavaju sledeće uslove:

- Određenost (engl. *Specific*) – ciljevi treba da budu specifični, precizni (koristiti termine u vezi sa npr. prodajom, građenjem svesti o brendu itd.), a ne opšti (izbegavati rečenicu „hajde da dobro radimo ove godine" jer ne određuje dovoljno željeno stanje);
- Merljivi (eng. *Measurable*) – ciljevi treba da budu kvantitativno određeni tako da se mogu izmeriti (npr. "naš cilj je da se poveća prodaja za 10 %");
- Dostižni (eng. *Achievable*) – važno je da se mogu ostvariti; neostvarljivi ciljevi mogu da obeshrabre zaposlene, da ih frustriraju;
- Relevantni (eng. *Relevant*) – ciljevi treba da budu relevantni ljudima koji ih ostvaruju; korporativno osoblje treba da preuzme ciljeve koji su na nivou kompanije, dok osoblje odeljenja treba da preuzme ciljeve na nivou odeljenja;
- Realistični (eng. *Realistic*) – ciljevi moraju biti realni, usklađeni sa realnim mogućnostima organizacije; u suprotnom, organizacija će veoma lako doživeti neuspeh uz gubitak uloženih resursa;
- Vremenski određeni (eng. *Time-bound*) – treba odrediti ciljeve tako da njihovo izvršenje bude vremenski definisano (npr. šest meseci, godinu dana itd.), i
- Ciljani (eng. *Targeted*) – treba da se vezuju za jasno definisan segment kupaca, odnosno klijenata.

Ciljevi proizilaze iz izjave o misiji i, svojim ostvarenjem, doprinose ispunjavanju izjave o misiji organizacije.

Sportski klubovi formulišu svoje marketing ciljeve u okviru četiri kategorije, koje su prikazane u tabeli 1.

Tabela 1. Četiri kategorije marketinških ciljeva sportskih klubova (Smith, 2008., str. 84.)

| Kategorija ciljeva | Primeri marketing ciljeva |
|---|---|
| Ciljevi u vezi sa učestvovanjem u aktivnostima kluba | • Povećati broj članova kluba<br>• Povećati broj posetilaca na sportskim takmičenjima<br>• Povećati broj klubova koji će učestvovati na takmičenjima koje klub organizuje<br>• Povećati broj volontera koji će raditi u klubu |
| Ciljevi u vezi sa poslovnim rezultatima | • Povećati tržišno učešće<br>• Povećati broj proizvoda i usluga koje se nude korisnicima<br>• Povećati zadovoljstvo korisnika i kvalitet usluga |
| Ciljevi u vezi sa promocijom | • Promovisati poruke o zdravim načinima života<br>• Promovisati dobrobit usluga po korisnika<br>• Poboljšati imidž organizacije<br>• Podići svest korisnika o proizvodima/uslugama koje klub nudi |
| Ciljevi u vezi sa profitom | • Povećati prodaju proizvoda i usluga<br>• Povećati profitne margine<br>• Doći do novih sponzora<br>• Smanjiti troškove<br>• Povećati godišnji profit |

Sportski klubovi u privatnom vlasništvu, kao i proizvođači sportske opreme, posmatraće ciljeve u vezi sa profitom kao primarne i, pre svega, težiće njihovom ostvarivanju. Sa druge strane, sportske organizacije, kao i sportski klubovi na nivou manjih zajednica, prevashodno će formulisati ciljeve u vezi sa učestvovanjem u aktivnostima, kao i ciljeve u vezi sa poslovnim rezultatima. I njima je važno da ostvaruju profit, ali im profit nije primarni cilj, već sredstvo za ostvarivanje krajnjih ciljeva. Nacionalne sportske organizacije i asocijacije će, pak, biti veoma zainteresovane za promovisanje zdravih stilova života i sporta uopšte (Smith, 2008, str. 85)

### 13.2.4. Razvijanje strategije za ciljna tržišta

Formulisanje marketing strategije organizacije zasniva se, takođe, na sprovedenoj situacionoj (SWOT) analizi, kao i na preporukama u vezi sa *win-win* strategijom. Pod ciljanom tržišnom strategijom *(eng. target market strategy)* podrazumeva se biranje

jednog ili više ciljnih tržišta prema kojima će organizacija usmeriti svoje marketing aktivnosti. Pod usmeravanjem marketing aktivnosti podrazumeva se razvijanje adekvatnog marketing miksa proizvoda ili usluga koji će biti usaglašen sa potrebama odabranih ciljnih segmenata potrošača.

Pod ciljnim segmentom podrazumeva se grupa kupaca ili organizacija koji poseduju jednu ili više zajedničkih karakteristika. Upravo te zajedničke karakteristike čine ih relativno sličnim, te se ka njima mogu usmeravati jedinstvene odluke u vezi sa marketing miksom. Izbor ciljnog tržišta ili više njih može podrazumevati jednu od sledećih opcija (Lamb, Hair & McDaniel, 2014, str. 26,):

- strategija privlačenja celokupnog tržišta upotrebom jedinstvenog marketing miksa, što nazivamo strategijom ***nediferenciranog*** marketinga. Na primer, sportski centar pruža jedinstvene usluge svim zainteresovanim korisnicima;
- strategija privlačenja više tržišnih segmenata, pri čemu se za svaki segment kreira poseban marketing miks, što nazivamo strategijom ***diferenciranog*** marketinga. Na primer, proizvođač sportske opreme plasira patike za trčanje koristeći jedan marketing miks, dok pri plasiranju patika namenjenih fudbalerima koristi drugi marketing miks;
- strategija usmeravanja marketing miksa ka jednog segmentu odabranom između nekoliko potencijalnih, što nazivamo strategijom ***fokusiranog*** marketinga. Na primer, proizvođač sportske opreme može odlučiti da, umesto opsluživanja i segmenta profesionalnih i segmenta rekreativnih sportista, u narednoj sezoni opslužuje samo segment profesionalnih sportista kao korisnika svojih proizvoda;
- strategija usmeravanja marketing miksa ka ***individualnom*** kupcu, što nazivamo strategijom **kastomizovanog marketinga**. Na primer, pružalac usluga treninga pruža usluge pojedinačnim korisnicima usluga i kreira marketing miks za svakog od njih.

Svaki odabrani tržišni segment treba da bude jasno definisan, a potrebe učesnika u segmentu usklađene sa instrumentima marketing miksa.

### 13.2.5. Odluke u vezi sa marketing miksom

Kao što je u prethodnim poglavljima već bilo rečeno, pod marketing miksom se podrazumeva kombinacija strategija u vezi sa proizvodom, cenom, promocijom i distribucijom. Ukoliko se radi o marketing miksu usluga, tada se osnovni marketing miks, sastavljen od spomenutih *4P*, proširuje sa dodatnih *3P*, a to su ljudi, procesi i fizičko okruženje, o čemu je takođe bilo reči.

Odluke u vezi sa osnovnim elementima marketing miksa podrazumevaju definisanje ciljeva i razvijanje strategija za svaki od četiri navedena instrumenta. Njihovom kombinacijom treba postići optimalan rezultat, odnosno sinergetski efekat.

***Strategija proizvoda*** ne obuhvata samo odluke u vezi sa fizičkim komponentama, odnosno performansama proizvoda. Ona uključuje i odluke u vezi sa nizom pratećih proizvoda i usluga, kao što su pakovanje, garancija, servis, postprodajne usluge itd. Strategija proizvoda jednog maloprodavca koji prodaje sprave za vežbanje obuhvata odluke u vezi sa samim spravama, ali i sa transportovanjem do korisnika, garancijom, servisnim uslugama, mogućnostima reklamacije itd.

***Startegija formiranja cena*** sportskih proizvoda i usluga podrazumeva niz odluka u vezi sa troškovima koje kupci i korisnici treba da snose kako bi došli do proizvoda odnosno usluge. Cena predstavlja i važno sredstvo konkurentske borbe, o čemu je u poglavlju o formiranju cena bilo više reči. Tako visoke cene usluga u sportskom centru mogu biti pokazatelj većeg kvaliteta pružene usluge. Niske cene, pak, predstavljaju važno sredstvo privlačenja cenovno osetljivih korisnika proizvoda i usluga.

***Strategija promocije*** obuhvata odluke u vezi sa oglašavanjem, unapređenjem prodaje, odnosima sa javnošću, ličnom prodajom, sponzorstvom, internet i digitalnim marketingom. Ova strategija bi trebalo da obuhvati sve one instrumente promotivnog miksa, putem kojih će organizacija ostvarivati što efikasniju i što efektivniju komunikaciju sa odabranim ciljnim segmentima korisnika i kupaca. Strategija promocije jednog maloprodavca sportske opreme može da uključuje aktivnosti oglašavanja putem TV, radija i Interneta, zatim aktivnosti unapređenja prodaje, kao i aktivnosti lične prodaje u maloprodajnim objektima.

***Strategija distribucije*** podrazumeva donošenje odluka u vezi sa mestom isporučivanja proizvoda i usluga kupcima i klijentima. Dobra strategija distribucije učiniće ponudu dostupnom njenim korisnicima. Cilj sprovođenja strategije distribucije jeste da proizvodi i usluge stignu do korisnika i to u onoj formi koja će ispuniti njihova očekivanja i učiniti ih zadovoljnim. Pogodno mesto za izgradnju sportskog objekta, dobro infrastrukturno povezano, biće privlačno korisnicima sportskih usluga koji posećuju taj objekat.

**_New Balance_ – marketing strategija**

Marketing strategija kompanija koje imaju za cilj postizanje i održavanje konkurentne pozicije na tržištu treba da se zasniva na potrebama i očekivanjema potrošača. Proizvođač sportske opreme *New Balance* pruža svojim kupcima jedinstven proizvod – patike različite širine. Nijedan drugi proizvođač ne nudi kupcima patike za široka i uska stopala i to u svim veličinama.

Prema:

(Robbins & Coulter, 2012, str. 238).

### 13.2.6. Sprovođenje marketing plana

Faza sprovođenja marketing plana sastoji se iz implementacije putem koje se aktivnosti marketing plana prevode u konkretne zadatke, kao i iz evaluacije i kontrole postignutih poslovnih rezultata.

Implementacija marketing plana podrazumeva pretvaranje odluka u vezi sa ciljevima i strategija u konkretne zadatke menadžera i zaposlenih u organizaciji. Zadaci treba da uključuju informacije u vezi sa zaposlenima koji treba da ih obavljaju, ulogama koje zaposleni treba da imaju prilikom obavljanja tih zadataka, zatim informacije u vezi sa vremenskim okvirom u kojem ih treba obaviti, budžetu, obavezama, pravima i odgovornostima zaposlenih. Implementacijom marketing plana mogu se baviti i pojedinci, ali i timovi. Timski rad se može pokazati veoma korisnim, budući da članove tima čine zaposleni koji poseduju različite veštine i ekspertize. Oni svojim zajedničkim delovanjem omogućavaju postizanje sinergetskog efekta, koji podrazumeva da je efekat tima veći od zbira efekata koje mogu ostvariti pojedinci u tom timu.

Evaluacija i kontrola slede nakon implementacije marketing plana. Postignute rezultate treba oceniti (evaluirati) i uporediti sa standardima kontrole. Formulisani ciljevi predstavljaju izuzetno dragocen standard kontrole. Upoređivanjem ostvarenih rezultata sa prethodno definisanim ciljevima organizacija stiče uvid u odstupanja od ciljeva, kao i u nedostatke do kojih je došlo nakon što je marketing plan sproveden u praksu. Kontrola sprovođenja marketing plana može se izvoditi: pre implementacije marketing plana, tokom same implementacije, ali i nakon što je plan implementiran. Veoma je dragoceno da organizacija formira odgovarajuće programe kontrole, koji će biti usklađeni sa budžetom organizacije. Takođe, ukoliko organizacija nije uskladila svoje marketing aktivnosti sa okruženjem u kojem obavlja poslovanje, to će je najverovatnije dovesti do situacije gubitka već postignute pozicije na tržištu (Kotler & Keller, 2016, str. 77).

Marketinška revizija predstavlja veoma važan kontrolni mehanizam, koji obezbeđuje detaljno, sistematsko i periodično ocenjivanje ciljeva, strategija, strukture i performansi organizacije na tržištu (Lamb, Hair & McDaniel, 2014, str. 29). Svrha marketing revizije je da se preispita sprovedeni marketing plan, njegova efektivnost, kao i potrebe za njegovom doradom i modifikovanjem. To je korisno sredstvo za podizanje svesti zaposlenih o značaju marketinga u organizaciji, kao i sprovođenja efektivne komunikacije organizacije sa njenim internim i eksternim okruženjem.

**Pitanja za vežbu i diskusiju:**

1. Objasnite pojam i značaj strateškog planiranja.
2. Objasnite ulogu strateškog planiranja u sportu.

3. Šta se podrazumeva pod marketing planiranjem.
4. Šta se podrazumeva pod marketing planom? Navedite njegove elemente.
5. Napravite marketing plan za:
   - » sportski klub
   - » sportistu i njegovu karijeru
   - » proizvođača sportske opreme
   - » maloprodavca sportske opreme.
6. Objasnite značaj i ulogu SWOT analize u poslovanju sportske organizacije.
7. Objasnite strategiju a) nediferenciranog, b) diferenciranog, c) fokusiranog i c) kastomiziranog marketinga proizvođača sportske opreme. Navedite primere za svaku od njih.
8. Šta se podrazumeva pod implementacijom marketing plana i od čega se ona sastoji?
9. Objasnite karakteristike ciljeva sportskih organizacija.
10. Objasnite značaj evaluacije i kontrole sprovođenja marketing plana.

## Literatura


David, F. (2011.) *Strategic Management: Concepts and Cases*, Pearson Education Inc., New Jersey

Chaffey, D., (2002.), *E-Business and E-Commerce Management*, Pearson Education Limited (Financial Times, Prentice Hall), Harlow, England

Kotler, P., Keller, K.L. (2016.) Marketing Management, Pearson Education Limited, Harlow, England

Lamb, C., Hair, J., McDaniel, C. (2014) *Marketing MKTG*, Data Status, Beograd

Robbins, S.P., Coulter, M. (2012.) *Management*, Pearson Education. Inc., New Jersey

Smith, A.C.T. (2008) *Introduction to Sport Marketing,* Butterworth Heinemann (Elsevier), Oxford, UK

Stanković, J., Čavić, B. (2013.) *Trgovina i drugi kanali marketinga*, Univerzitet Singidunum, Beograd

Ullah, M.A., Khanam, A.A. (2008.) Strategic Managenent Models: An Evaluation, Prime University Journal, V.2, No.2, http://www.primeuniversity.edu.bd/070513/journals/v_2_n_2_J_D_2008/contents_pdf/Strategic_Management_Models%20.pdf, pristupljeno datum: 01.07.2018.

https://help-en-us.nike.com/app/answer/a_id/113, pristupljeno datum: 07.07.2018.

http://markets.businessinsider.com/news/stocks/nike-lost-its-crown-as-king-of-the-sneaker-market-2017-10-1004939293?utm_source=markets&utm_medium=ingest, pristupljeno datum: 07.07.2018.

# XIV
# Digitalna strategija

Strategija predstavlja najpogodniji pravac kojim treba da ide poslovanje organizacije u određenom vremenskom periodu. Takođe, njome se određuju taktike i sredstva koje treba koristiti u postizanju ciljeva. Iako se termin strategija prevashodno odnosio na vojsku, u poslovnom smislu on podrazumeva korišćenje spostvenih snaga u uslovima poslovanja u cilju postizanja maksimalne koristi za organizaciju. U marketingu, strategija počinje s razumevanjem šta želi organizacija da postigne, ili koji problem želi da reši. Zatim, ona razmatra kontekst u kojem posluju organizacija i njeni konkurenti, i opisuje ključne načine na koje se mogu ostvariti prednost i dodatna vrednost.

U ovom poglavlju redova će biti reči o:

1. Digitalnoj marketing strategiji,
2. Taktikama koje se koriste u sprovođenju digitalne strategije,
3. Upotrebi mobilnih tehnologija u digitalnoj strategiji.

## 14.1. KREIRANJE DIGITALNE STRATEGIJE

U današnje vreme nijedna marketing strategija se ne smatra potpunom ukoliko ne uključuje i digitalnu strategiju. Često imamo priliku da čujemo da ukoliko kompanija nije prisutna na digitalnim medijima propušta mnogo poslovnih prilika, odnosno – ne postoji na savremenom tržištu.

Digitalna strategija obuhvata sve raspoložive medije koji, s jedne strane, omogućavaju korisnicima da samostalno kreiraju svoja iskustva, a s druge strane, marketinškim stručnjacima daje mogućnost da povezuju medije između sebe i da dobiju povratne informacije (Stokes, 2013).

Formulisanje digitalne marketinške strategije pomaže organizaciji da donese pravu odluku, najrelevantnijom za poslovanje i da odredi način predstavljanja u digitalnim medijima.

Da bi se uspešno iskoristila moć digitalnog maketinga, potrebno je vrlo detaljno i do tančina razumeti svoje tržište, kako korisnici koriste digitalnu tehnologiju i kako organizacija koristi tu istu tehnologiju u cilju izgradnje trajnih odnosa sa njima. Dakle, jasno definisanom strategijom digitalnog marketinga obezbeđuje se da marketinške aktivnosti uvek budu usklađene sa poslovnim ciljevima.

U digitalnom svetu, marketing strategije se moraju fokusirati na (Rowley, 2004, str. 25):

- **Stvaranje prisustva** – ovom fazom počinje proces marketinške komunikacije. U njoj organizacije teže ka ostvarivanju veće vidljivosti njihovih proizvoda i usluga i teži ka stvaranju brend indentiteta koji će pokrenuti korisnike da se zainteresuju za njihove proizvode i usluge;
- **Stvaranje odnosa sa korisnicima** – ovu fazu karakteriše interakcija i saradnja između korisnika. Bolje poznavanje korisnika omogućava organizaciji lakše prilagođavanje, efikasniju segmentaciju i targetiranje ciljnih grupa;
- **Stvaranje zajedničke vrednosti** – u ovoj fazi organizacija i korisnici, zarad zajedničkog interesa, grade vrednost koja je obostrano korisna. Najlakši način da se ovo ostvari je posredstvom *online* zajednica.

Svaka strategija obuhvata aktivnosti i prati je određeni plan koga svaka osoba u sportskoj organizaciji treba da pridržava i da ga sprovodi. U digitalnom marketingu ne postoji jedan konačan pristup koji prate sve kompanije, već svaka organizacija mora da kreira sopstveni. Međutim, postoje pitanja kojima se treba voditi prilikom kreiranja strategije. Naredni koraci i pitanja pokrivaju ono što organizacija treba da zna kada kreira i sprovodi strategiju kojom će ostvariti svoje marketinške ciljeve i odgovoriti na nastupajuće izazove (Stokes, 2013, str. 27-32):

1. **Korak – Kontekst**
2. **Korak – Razmena vrednosti**
3. **Korak - Ciljevi**
4. **Korak – Taktike i evaluacija**

**Korak 1. Kontekst**

Prvi korak u izradi uspešne strategije je definisanje konteksta organizacije i različitih stejkhodlera. U ovome značajno nam pomažu odgovori na sledeća pitanja (Ryan & Jones, 2009, str. 35-36):

- Koji je kontekst u kojem organizacija posluje i da li će se to promeniti u budućnosti?
- Ko je dotična organizacija, zašto je njen brend važan i šta ga čini korisnim i vrednim?

- Ko su glavni korisnici organizacije, koje su njihove potrebe i želje?
- Ko su glavni konkurenti organizacije i koje opasnosti prete sa njihove strane?

Sprovođenje sveobuhvatnog istraživanja tržišta će dati odgovore na ova pitanja.

Takođe, velika pomoć u ovom istraživanju može biti analiza:

1. Porterovih sila
2. Marketing miksa
3. SWOT

Ovi strategijski modeli su samo početne tačke i načini koji mogu da unaprede način razmišljanja – sa razvojem iskustva i suočavanjem sa novim izazovima, oni su skloni promenama i prilagođavanju. Ove tehnike su veoma korisne prilikom struktuiranja marketinške strategije, kako „tradicionalne", tako i digitalne.

**Pet Porterovih sila**

Analiza pet Porterovih sila predstavlja poslovni alat koji pomaže u određivanju intenziteta konkurentnosti i atraktivnosti tržišta. U digitalnom smislu, skoro nepostojanje barijera za ulazak na Internet znači da se mnoga nova preduzeća pojavljuju na mreži, što omogućava korisnicima skoro beskonačan izbor. Ovo se čini veoma važnim prilikom kreiranja digitalne marketinške strategije.

Atraktivnost tržišta ili intenzitet konkurentnosti jedne organizacije određuje sledećih pet faktora, odnosno sila (Kotler & Keller, 2016):

- **Novi konkurenti** – ovaj faktor zapravo karakteriše opasnost od ulaska novih organizacija na tržište, što direktno može da utiče na smanjenje poslovanja, cena, a samim tim i profita;
- **Proizvodi supstituti** – postojanje proizvoda koji mogu da zamene trenutni proizvod;
- **Pregovaračka snaga korisnika** – odnosi se na snagu korisnika da utiču na dešavanja na tržištu;
- **Pregovaračka snaga dobavljača** – što je veća zavisnost organizacije o dobavljača, oni imaju veću pregovaračku moć. Takođe, na njihovu moć utiče i broj postojećih dobavljača za isti ili sličan proizvod ili uslugu;
- **Postojeća konkurencija** – odnosi se na intenzitet rivaliteta između organizacija, što može da zahteva dodatna ulaganja u marketinške aktivnosti.

Slika 1. Pet Porterovih sila
( Kotler i Keler, 2016, str. 285-286)



Visok intezitet neke od navedenih sila može da predstavlja opasnost za organizaciju jer to može direktno da utiče na njeno poslovanje, smanjenje profita i slično, dok nizak intenzitet sila označava šansu za organizaciju.

**Marketing miks u kontekstu strategije digitalnog marketinga**

Marketing miks – 4P pomaže da se struktuira ponuda i, generalno, poslovanje sportske organizacije. Međutim, internet je značajno doprineo promenama, te je neophodno da se analiziraju u kontekstu digitalno povezanih medija i iz perspektive korisnika (Ryan & Jones, 2009; Stokes, 2013).

1. Proizvod/usluga

Proizvodi i usluge su ono što organizacija nudi i prodaje na tržištu. Internet omogućava prodaju širokog asortimana proizvoda i usluga. *Online* iskustvo koje korisnik ima prilikom istraživanja i kupovine posredstvom interneta može se smatrati sastavnim delom ponude koju organizacija nudi. Digital je takođe omogućio masovnu kastimizaciju (prilagođavanje). Na primer, *Nike* (nikeid.nike.com) i Converse (www.converse.com) omogućavaju korisnicima da sami prilagode svoje patike i prema sopstvenim željama i nahođenju odrede dizajn, boje, natpise koji će se nalaziti na njima. Takođe, internet kao distributivni medij omogućava da se proizvodi i usluge prodaju u digitalnom obliku.

2. Cena

Rasprostranjenost pretraživača i veb sajtova koji omogućavaju korisnicima da na jednostavan način uporede cene i ponude različitih organizacija je sve veća. Upravo ovaj način korišćenja interneta se često smatra idelanom u smislu konkurencije – svako ima jednake šanse i konkurentan je na osnovu predstavljanja i same ponude (Porter, 2008). S obzirom da diferenciranje na osnovu cene postaje izazov, organizacije treba više da se fokusiraju na diferenciranje na osnovu vrednosti, koja u ovom smislu predstavlja kombinaciju usluga, percipiranih prednosti i cene. Na taj način korisnici mogu da se opredele da plate veću cenu za bolje iskustvo ili ako smatraju da dobijaju dodatnu vrednost.

3. Distribucija

Distribucija proizvoda i usluga više ne mora biti lokacijski određena. Jednostavnim prisustvom na internetu, organizacije mogu da učestvuju u nadmetanju na globalnom tržištu. U ovom slučaju je ključno dopreti i angažovati korisnike na kanalima koje koriste. Iz navedenog razloga definisanje digitalne taktike je od vitalnog značaja. Tehnologije poput *APIs, SOAP* usluge, *RSS* i *XML* omogućavaju distribuciju informacija i usluga širom sveta.

4. Promocija

Internet kao medij prirodno se koristi za promovisanje proizvoda i usluga. *Online* promotivni miks je produžetak *offline* promotivnog miksa, ali sa nekim značajnim razlikama. *Online* promocija se može pratiti, meriti, usmeravati i fokusirati na dosta sofisticiraniji način. Međutim, ovaj element ne označava samo oglašavanje i obraćanje korisnicima. Na internetu je ključno angažovanje, saradnja i pridruživanje razgovoru. Interakcija sa korisnicima pomaže u izgradnji odnosa, a internet čini ovu vrstu komunikacije jednostavnom.

5. Dodatni element - ljudi

Pored postojećih, standardnih 4P, internet zahteva razmatranje i dodatnog elementa – ljudi – koji je veoma značajan u digitalu. Ovaj element se odnosi na personalizaciju, *online* zajednice, organizacije koje su usmerene na korisnike koje omogućavaju ljudima da učestvuju u priči o organizaciji i njenom brendu.

**SWOT analiza**

SWOT (eng. *strengths* - snage, eng. *weaknesses* - slabosti, eng. *opportunities* - šanse, eng. *threats* - pretnje) analiza predstavlja idealan način za organizaciju da generalno razume svoje poslovanje i tržište. Uvek treba imati na umu značaj sprovođenja SWOT analize. Primera radi, proučavanje spoljnih pretnji u velikoj meri mogu pomoći prevazilaženju unutrašnjih slabosti. Ovo bi trebalo da se poveže sa poslovnim i marketinškim ciljevima – treba promovisati prednosti, tražiti prilike, a pretnje i slabosti treba smanjivati. SWOT analiza je deo situacionih analiza i identifikuje ključna pitanja koja usmeravaju marketinšku strategiju (Iacobucci, 2017).

Slika 2. SWOT analiza




**Korak 2. Razmena vrednosti**

Kada se utvrdi situacija na tržištu, sledeći korak je ispitivanje vrednosti i obećanja koje organizacija pruža. Važno je identifikovati dodatnu vrednost brenda koja treba da bude jedinstvena u digitalnom svetu. Internet nudi mnoge kanale za stvaranje dodatne vrednosti. Međutim, definicija onoga što je „vredno" u velikoj meri zavisi od ciljnog auditorijuma, pa je ključno istražiti korisnike i steći uvid u njihove potrebe i želje.

**Korak 3. Ciljevi**

Kada se postavljaju digitalni marketinški ciljevi, postoje četiri ključna aspekta za razmatranje:

- **Organizacioni ciljevi** - od suštinskog značaja za sve oblike marketinških napora. Bez njih strategija nema pravac i osuđena je na propast. Prilikom postavljanja cilje-

va važno je imati odgovor na sledeća pitanja: Šta se želi postići? Koji ishod se traži? Zašto se sprovodi određena aktivnost? Kako će se znati da je uspeh postignut?

- **KPI ciljevi** – Ključni indikatori performansi (eng. *Key Performance Indicators* – KPI) – ovo su specifične metrike ili delovi podataka koji se prate kako bi se utvrdilo da li taktika dobro funkcioniše i ispunjava ciljeve. KPI se određuju po taktici, imajući u vidu opšti cilj (Ryan & Jones, 2009) mogu biti online prodaja, broj posetilaca na veb sajtu, *brand awarness*, doseg (eng. *Reach*) i mnogi drugi.

**Primer postavljanja digitalnih marketinških ciljeva**

**Cilj:**

- Povećati prodaju putem *eCommerce* platforme za 10% u narednih šest meseci.

**Taktika:**

- Oglašavanje putem pretrage
- *Facebook* stranica organizacije
- *Instagram* stranica organizacije

**KPI po taktici:**

- Oglašavanje putem pretrage - broj pretraga, cena oglasa po kliku
- *Facebook* stranica - broj komentara na objavama koje se odnose na kampanju i njihovo deljenje
- *Instagram* stranica organizacije - broj komentara na objavama koje se odnose na kampanju i njihovo deljenje

**KPI targeti:**

- Traženje oglasa - 1000 upita za pretragu posle prvog meseca, nakon čega se mesečno povećava za 10%
- *Facebook* stranica - 50 komentara na objavama koje se odnose na kampanju i 10 deljenja sedmično
- *Instagram* stranica organizacije - 50 komentara na objavama koje se odnose na kampanju i 10 deljenja sedmično

Preuzeto i prilagođeno prema:
Stokes R. (2013) *eMarketing. The essential guide to marketing in a digital world. 5th Edition*. Cape Town: Quirk eMarketing (Pty) Ltd, str. 29.

### Korak 4. Taktike i evaluacija

Kada se definišu digitalni marketinški ciljevi na raspolaganju nam se nalaze mnogi digitalni alati i taktike koji nam omogućavaju da ih dostignemo i ispunimo. Svaka taktika ima svoje prednosti - na primer, sticanje novih korisnika najbolje se može postići oglašavanjem putem pretrage, a e-mail jedan od najefikasnijih alata za prodaju postojećim potrošačima.

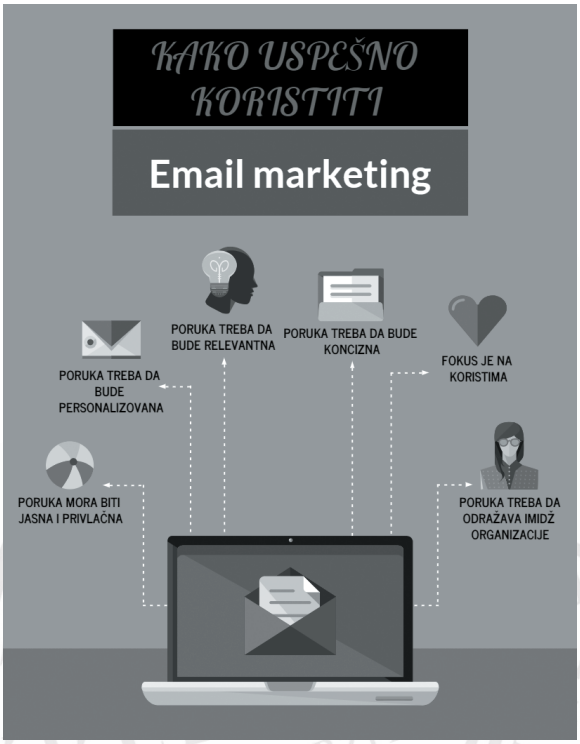
Tabela 1. Taktike digitalnog marketinga i njihovi ciljevi[1]

| Taktika | Ciljevi |
|---|---|
| **SEO (eng. *Search Engine Optimization*) – optimizacija za pretraživače** | **Zadržavanje postojećih i privlačenje novih korisnika** |
| SEO je praksa optimizacije veb stranice za rangiranje na pretraživačima za relevantne ključne reči. SEO podrazumeva stvaranje relevantnog korisničkog sadržaja koji pretraživači indeksiraju i služe kada ljudi unesu pojam za pretragu koji je relevantan za određeni sportski proizvod ili uslugu. | SEO igra ključnu ulogu u privlačenju novih korisnika, jer obezbeđuje da se ponuda sportske organizacije pojavljuje u rezultatima pretrage. Sajt koji je optimizovan za pretraživače je sajt koji je jasan, relevantan i dobro dizajniran. Ovi elementi osiguravaju odlično korisničko iskustvo, što znači da SEO takođe igra ulogu u zadržavanju. |
| **Oglašavanje putem pretrage** | **Prodaja, zadržavanje i privlačenje korisnika** |
| U oglašavanju putem pretrage oglašivač plaća samo kada neko klikne na njegov oglas (eng. *pay per click*). Oglasi se pojavljuju na pretraživačima, odnosno na stranicama sa rezultatima pretrage po ključnim rečima. Jedan od najpoznatijih oblika ove taktike je upotreba servisa *Google Ads*. | Prednost oglašavanja putem pretrage je u tome što se zasniva na ključnim rečima, što znači da će se oglas pojaviti u odgovoru na uslove pretraživanja koje unese potrošač. Iz tog razloga, oglašavanje putem pretrage igra značajnu ulogu u prodaji, privlačenju i zadržavanju korisnika. Omogućava oglašivaču da dođe do ljudi koji su već u procesu kupovine ili pokazuju interesovanje za ponudu sportske organizacije. |
| ***Display* oglašavanja** | **Brendiranje i kupovina** |
| *Display* oglašavanje pokriva oglašavanje u svim oblastima Interneta - društveni mediji, mobilne tehnologije, kao i prikazivanje oglasa na standardnim veb lokacijama. | Glavni cilj *display* oglašavanja je podizanje svesti o brendovima na mreži. Takođe, ono može biti interaktivnije i stoga manje ometa korisnike za razliku od tradicionalnog oglašavanja. *Display* oglašavanjem omogućava targetiranje na osnovu fizičke lokacije, prethodnog ponašanja korisnika i još mnogo toga. |

1 Izvor: Stokes, R. (2013) e*Marketing. The essential guide to marketing in a digital world*. 5th Edition. Cape Town: Quirk eMarketing (Pty) Ltd, str. 30-31.

| Partnerski marketing (eng. *Affiliate marketing*) | Prodaja i brendiranje |
|---|---|
| Partnerski marketing je posebna taktika koja se bazira na odnosu između organizacije i njenih saradnika koje ona nagrađuje i plaća novčano ili materijalno za svaku preporuku koju daju drugim korisnicima. | *Online* partnerski marketing se široko koristi u e-prodaji, pri čemu se saradnici nagrađuju za svakog posetioca, pretplatnika ili korisnika kojeg su angažovali svojim naporima. To je korisna taktika za izgradnju brenda i podsticanje kupovine. |
| **Video marketing** | **Brendiranje, zadržavanje kupaca i stvaranje vrednosti** |
| Video marketing podrazumeva kreiranje video sadržaja koji se mogu koristiti u direktnom video oglašavanju ili mogu biti deo marketinga sadržaja (eng. *Content marketing*). | S obzirom na to da je interaktivan i zanimljiv, video marketing je odličan za privlačenje i zadržavanje pažnje korisnika. Ukoliko se sprovede na ispravan način on može da pruži opipljivu vrednost, u obliku informacija, zabave ili inspiracije, a samim tim i da povećava imidž brenda u očima javnosti. |
| **Društveni mediji** | **Brendiranje, stvaranje vrednosti i učešće** |
| Društveni mediji predstavljaju platforme koje su kreirane za deljenje različitih sadržaja (u obliku teksta, slika, audio i video zapisa). Oni su značajno uticali na promene u marketing jer omogućavaju povezivanje i saradnju između korisnika na način koji nijedan drugi kanal nije mogao da ponudi. | Sa strateške perspektive, društveni mediji su korisni za izgradnju branda, podizanje svesti o brendu i omogućavaju korisniku da se uključi u priču kroz saradnju. Platforme društvenih medija takođe igraju ulogu u izgradnji svesti, zbog deljenja sadržaja. Oni takođe mogu pružiti povratne informacije i dozvoliti brandovima da dele dragoceni sadržaj direktno sa svojim navijačima. |
| **Email marketing** | **Zadržavanje kupaca i stvaranje vrednosti** |
| E-mail marketing je oblik direktnog marketinga koji isporučuje određene poruke korisnicima. Ekstremno je ekonomičan, visoko fokusiran, prilagodljiv i potpuno merljiv, što ga čini jednom od najmoćnijih taktika digitalnog marketinga. | E-mail marketing je alat za izgradnju odnosa sa potencijalnim i postojećim korisnicima kroz vredne sadržaje i promotivne poruke. Takođe, njime bi trebalo maksimizirati zadržavanje i vrednost tih korisnika, što u krajnjoj liniji dovodi do veće profitabilnosti organizacije u celini. Ciljana, segmentirana baza podataka e-pošte znači da sportska organizacija može da usmerava poruke ka određenim delovima svoje baze korisnika kako bi postigla najbolje rezultate. |

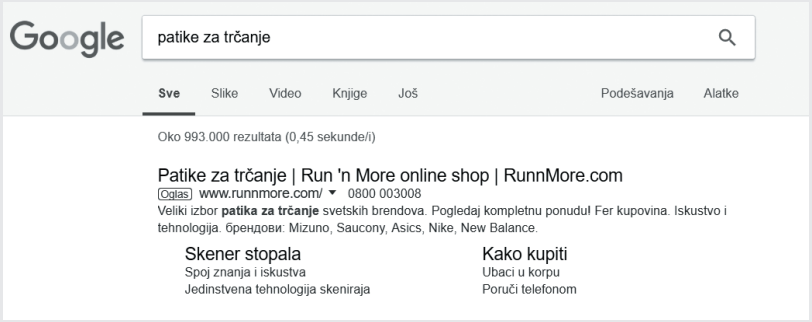
Slika 3. Saveti za e-mail marketing




Da bi sportska organizacija uspešno sprovodila digitalni marketing veoma je važno da bude dinamična i fleksibilna. Nove taktike i platforme pojavljuju se velikom brzinom, ponašanje korisnika se vremenom menja, a njihove potrebe i želje evoluiraju, pored internih i eksternih faktora koji na njih utiču, i u zavisnosti od odnosa sa organizacijom. Danas predstavlja izazov pronaći idealno mesto u *online* zajednici i povezati se sa korisnicima na originalni i značajan način.

**SEO i oglašavanje putem pretrage u sportu**

SEO i oglašavanje putem pretrage imaju veoma značajnu ulogu u sportskoj industriji. Dok se društveni mediji i blogovi prevashodno koriste za angažovanje i povezivanje sa korisnicima na ličnom nivou, ove taktike omogućavaju poboljšanje izloženosti i povećanje dodatnog saobraćaja ka veb stranicama sportske organizacije. Primera radi, mnogi maloprodavci, kao i sportski profesionalci kao što su nutricionisti, psiholozi, fiziolozi, fitness i lični treneri korišćenjem SEO-a i oglašavanja putem pretrage mogu da poboljšaju svoju poziciju na pretrazi i povećaju broj posetilaca njihovog veb sajta.




Izvor:
google.com, pristupljeno datum: 20.9.2018.

## 14.2. UPOTREBA MOBILNIH TEHNOLOGIJA U DIGITALNOJ STRATEGIJI

Rastuća moć interneta, mobilne tehnologije i pametnih telefona uticala je na nastanak novih oblika komunikacije u sportskoj industriji. Upotreba mobilnih tehnologija beleži veliku popularnost koja se, prevashodno, ogleda u mobilnoj komunikaciji koja je nezavisna od prostora i vremena u kojima se sportska organizacija i potrošač nalaze. One omogućavaju uspostavljanje direktnog kontakta sa sportskim potrošačima, stoga je od posebnog značaja da sportske organizacije maksimalno koriste prednosti mobilnih kanala u komunikaciji sa svojim ciljnim grupama. Sportski potrošači putem svojih mobilnih telefona u realnom vremenu mogu da se informišu o svim sportskim dešavanjima, kako na sajtovima sportskih organizacija, preko društvenih medija, ali i putem različitih portala i aplikacija (Kietzmann, 2013). Ova stalna povezanost na internet znači da organizacije mogu konstantno da podsećaju i obaveštavaju svoje pratioce o svojim proizvodima i uslugama, događajima i drugim aktuelnostima iz sveta sporta.

Sportski marketinški stručnjaci mogu da iskoriste prednosti različitih taktika i kampanja za mobilne uređaje na različite načine (Živković & Brdar, 2018, str. 138):

- **SMS poruke (eng. *Short Message Service*)** – potrošačima se mogu slati informacije u obliku kratkih tekstualnih poruka. Na ovaj način, navijači mogu pratiti najnoviju statistiku, rezultate i druge informacije. Primera radi, još 2011. godine košarkaški timovi poput *Chicago Bulls*-a i *Phoenix Suns*-a su počeli da koriste SMS marketing kako bi uvećali svoju bazu podataka sa navijačima i zadržali aktuelne navijače (Nick, 2013). Takođe, sportske organizacije mogu da koriste SMS marketing za sprovođenje istraživanja putem anketa, nagradne igre, oglašavanje, posebne ponude i promocije;

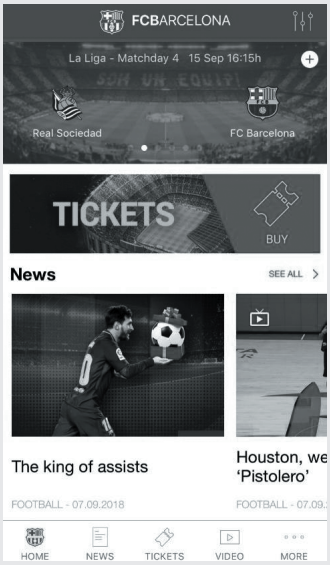
- **MMS poruke (eng. *Multimedia Message Service*)** – poseban oblik poruka koje, pored teksta, mogu da sadrže i druge medijske sadržaje, poput slika, video i/ili audio zapisa;
- **Veb sajt prilagođen mobilnim uređajima (eng. *Mobile Web*)** – ovaj oblik je veoma znaačajan jer sve veći broj potrošača pretražuje informacije i ponude putem mobilnih uređaja. Predstavlja veb lokaciju koja je posebno dizajnirana za optimizovane performanse na mobilnom uređaju. Danas ljubitelji sporta preko svojih mobilnih telefona mogu da pristupe informacijama, vestima, rezultatima, novinama i sl. Jedan od primera sportske veb stranice je Sky Sports koji pruža najnovije sportske vesti, kao i niz drugih mobilnih usluga i aplikacija;
- **Mobilne aplikacije (eng. *Mobile Applications*)** –predstavljaju povoljan način za povezivanje sa sportskim potrošačima, jer često mogu biti jednostavnije za korišćenje od mobilnih mreža. To su softverski programi koji se pokreću na pametnim telefonima i drugim mobilnim uređajima i omogućavaju korisnicima da se na efikasniji i lakši način povežu sa veb lokacijama. Mnoge sportske organizacije i timovi imaju razvijene aplikacije;
- **Marketing baziran na lokaciji (eng. *Location - Based Marketing*)** – bazira se na upotrebi lokacije putem GPS tehnologije koja omogućava da do korisnika mobilnog uređaja direktno dođu sve neophodne informacije;
- **QR kodovi (eng. *Quick-Response Barcodes*)** –skeniranjem bar koda putem mobilnog telefona, korisnici se upućuju na određenu stranicu gde mogu da dobiju informacije o organizaciji, njenoj ponudi, proizvodima i uslugama;
- **PPC mobilni marketing (eng. *Pay Per Call Mobile Marketing*)** – ovaj oblik se bazira na porukama u kojima se od potrošača zahteva da izvrše određenu radnju (npr. poziv određenog broja i sl.);
- **Blutut marketing (eng. *Bluetooth Proximity Marketing*)** – korišćenje blutut tehnologije u cilju da se isporuči sadržaj do telefona potrošača;
- **Glasovni marketing (eng. *Voice Marketing*)** – kompjutersko pozivanje brojeva iz baze podataka organizacije i emitovanje unapred snimljene poruke za potrošače;
- **Mobilni baneri (eng. *Mobile Banner Ads*)** – funkcionišu kao standardni baneri za desktop veb sajtove, ali se prikazuju na mreži i prilagođeni su ekranima mobilnih uređaja.

Mobilni marketing je veoma značajan alat za sportske organizacije jer im omogućava interakciju i angažovanje na ličnom nivou sa njihovim navijačima (potrošačima). Posebnu ulogu imaju mobilni društveni mediji (MSM) koji se definišu kao grupa mobilnih aplikacija koje omogućavaju kreiranje i razmenu sadržaja koje generišu korisnici (Kaplan, 2012). Mobilne društvene aplikacije mogu da se klasifikuju na osnovu dve varijable: lokacijske osetljivosti koja uzima u obzir specifičnu lokaciju; i vremenske osetljivosti koja se odnosi na vreme isporuke poruke, odnosno da li je poruka primljena i procesuirana od strane korisnika trenutno ili u toku određenog vremena (Živković & Brdar, 2018).

Pojava i razvoj mobilnih uređaja koji imaju internet konekciju u kombinaciji sa društvenim medijima, uticali su na pojavu specifičnog načina komuniciranja među ljudima. Pomenuto je dovelo do stvaranja novog pojma, odnosno do mobilnog marketinga na društvenim mrežama, od koga sportske organizacije mogu da imaju brojne prednosti. Naime, mobilni marketing na društvenim medijima pruža dodatne informacije o korisnicima koji pristanu da dele svoju lokaciju, lične podatke i slično, što sportskim organizacijama olakšava segmentaciju tržišta, diferenciranje proizvoda i usluga, bolje pozicioniranje, prilagođavanje ponude, promocije i drugih aktivnosti prema lokaciji i vremenskoj određenosti, ali i poboljšavanje i stvaranje dugoročnih odnosa sa klijentima (Živković & Brdar, 2018 ).

**Mobilna aplikacija FC Barcelona**

U 2015. godini fudbalski klub Barcelona je počela sa *QR kod* prodajom karata preko aplikacija *Passbook* ili *PassWallet,* a nakon toga razvili su brendirana mobilnu aplikaciju tima koja objedinjuje sve informacije na jednom mestu: vesti, multimedijalni sadržaji, statistika, kalendar događaja itd. Aplikacija takođe uključuje mobilnu prodavnicu i omogućava izdavanje karata. Takođe, navijači mogu da zakažu obilazak stadiona *Kamp Nou*, kao i muzej, koji povezuje Barselonine *m-commerce* i *e-commerce* platforme. Aplikacija takođe ima jednostavan, intuitivan dizajn. Još jedna od mogućnosti je opcija tzv. *push*-obaveštenja – korisnici samostalno biraju vrstu informacija koje će im biti dostavljane na ovaj način. Ovaj sistem zapravo predstavlja idealan primer personalizacije koja je jednostavna i efikasna.




Izvor:

https://www.intellectsoft.net/blog/mobile-fan-experience-world-class-sports-teams, pristupljeno datum: 25.10.2018.

Savremena istraživanja ukazuju na to da će mobilne tehnologije i alati u narednih nekoliko godina postati jedan od primarnih načina pristupa informacijama iz sveta sporta, a njihov relevantan, ažuran, zabavan, pa ponekad i duhovit sadržaj, predstavljaće dodatnu vrednost svake sportske organizacije. Prilikom dizajniranja i implementacije novih mobilnih tehnologija veoma je važno da se detaljno analiziraju prednosti i nedostaci postojećih rešenja, a zatim da se iskoriste brojne tehničke mogućnosti i kreativne ideje, kako bi se postojeća situacija u sportskoj industriji maksimalno približila i prilagodila sportskim potrošačima.

### *Sky Sports* & virtuelna stvarnost

VR ima veoma značajnu ulogu u marketinškoj industriji, a veliku primenu može da ima i u sportu. Da bi na najbolji način proslavili svoju 25. godišnjicu postojanja, 2016. godine, *Sky Sport* je snimio prvi video pomoću tehnologije virtuelne stvarnosti (eng. *Vitual Reality* – VR), koja može da se definiše kao trodimenzionalno, kompjuterski generisano okruženje u koje se ulazi posredstvom različitih kompjuterskih tehnologija (računara, naočara, rukavica, odeće, kacige itd.) i u kojem korisnik ima mogućnost da manipiliše različitim objektima i sprovodi određene aktivnosti (Živković & Brdar, 2018, str. 143). Za ovaj VR video, koji je pregledalo preko tri miliona ljudi, intervjuisan je Dejvid Bekam koji je pričao o svojoj karijeri i o postignuta top tri gola u Premijer ligi.




Izvor:

https://www.econsultancy.com/blog/67786-10-great-sports-digital-marketing-campaigns, pristupljeno datum: 10.11.2018.

Živković R., Brdar I. (2018) Ponašanje i zaštita potrošača u turizmu. Beograd: Univerzitet Singidunum.

**Pitanja za vežbu i diskusiju:**

1. Definišite digitalnu marketing strategiju
2. Objasniti svaki korak digitalne marketing strategije
3. Diskutovati kako se tradicionalna marketing strategija razlikuje od strategije koja integriše i digitalne kanale
4. Navedite taktike mobilnih tehnologija koje se mogu koristiti u digitalnoj marketing kampanji.

## Literatura


Iacobucci, D. (2017). *Marketing Management*. Boston: Cengage Learning.

Kaplan AM., (2012) If you love something, let it go mobile: mobile marketing and mobile social media 4x4, *Business Horizons*, 55(2), pp. 129–139.

Kietzmann, J. C. (2013). Bittersweet! Understanding and Managing Electronic Word of Mouth. *Journal of Public Affairs*, 146-159.

Kotler, P., Keller, K.L. (2016.) *Marketing Management*, 15th Edition, Harlow: Pearson Education Limited.

Nick. (2013). *How sports organizations areusing text messaging*. https://www.callfire.com/blog/2013/11/19/how-sports-organizations-areusing-text-messaging

Porter, M., (2008) The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), pp. 78-93.

Rowley, J.(2004) Just another chanel? Marketing communications in e-business. *Marketing Intelligence & Planning*. Vol. 22(1), 24-41.

Ryan D., Jones C. (2009) *Understanding digital marketing : marketing strategies for engaging the digital generation*. London: Kogan Page Limited.

Stokes R. (2013) e*Marketing. The essential guide to marketing in a digital world*. 5th Edition. Cape Town: Quirk eMarketing (Pty) Ltd.

Živković R., Brdar I. (2018) Ponašanje i zaštita potrošača u turizmu. Beograd: Univerzitet Singidunum.

google.com, pristupljeno datum: 20.9.2018.

https://www.intellectsoft.net/blog/mobile-fan-experience-world-class-sports-teams, pristupljeno datum: 25.10.2018.

https://www.econsultancy.com/blog/67786-10-great-sports-digital-marketing-campaigns, pristupljeno datum: 10.11.2018.

# XV

# Etika i društvena odgovornost u marketingu u sportu

Današnje poslovanje karakteriše neprestana borba za vodeću poziciju na tržištu i, iz tog razloga, neretko se dešava da se u savremenom poslovanju uočavaju brojne neregularne ili sumnjive situacije kojima pribegavaju menadžeri i donosioci odluka ne bi li na taj način ostvarili definisane planove i postavljene ciljeve. S tim u vezi, sve češće se stvara ambijent za ispitivanje i diskusiju o etičkom ponašanju u poslovanju. U ovom poglavlju biće predstavljena neka od etičkih pitanja sa kojima se suočavaju današnji sportski marketinški stručnjaci. Preciznije, upoznaćete se sa:

1. Etikom kao naukom i faktorima koji utiču na donošenje etičkih odluka;
2. Pitanjima u vezi sa etičkim sukobima;
3. Primenom etike u marketingu u sportu i
4. Korporativnom društvenom odgovornošću u sportu.

## 15.1. DEFINISANJE ETIKE

Nekada je teško definisati koje odluke su dobre, a koje loše, već se najčešće takve odluke ostavljaju na izbor svakoj osobi. Smatra se da svaka osoba treba da ima razvijenu etičku svest, odnosno da može objektivno da procenjuje da li su određene aktivnosti ispravne ili ne, kao i koji su razlozi određenog ponašanja koje je doprinelo donošenju takve odluke.

Etika se može definisati na više načina. Najčešće se kaže da je to grana filozofije koja se bavi onim šta je dobro ili loše, a da je u skladu sa moralnim obavezama i dužnostima pojedinca (Bateson & Hoffman, 2012). Takođe, ona se odnosi na moralne principe i vrednosti kojih se pojedinci ili grupe pridržavaju u svom ponašanju (Lamb, Hair & McDaniel, 2013). Etika se bazira na **moralnim standardima**, nepisanim pravilima koje su se razvijali među ljudima u cilju međusobne interakcije, a koja predstavljaju rezultat kulturnih vrednosti i normi. Takođe, ovi standardi mogu da se odražavaju i na zakone i propise koji sve usvajaju u jednoj zemlji i kao takvi utiču na društveno i ekonomsko ponašanje.

Kao što možemo da vidimo, etika predstavlja nauku koja ima višestruku primenu u svakom segmentu naših života. Kada govorimo o etici koja obuhvata primenu moralnih principa i standarda ponašanja u poslovnom svetu, reč je o **poslovnoj etici**. Veliki broj savremenih organizacija svoje svakodnevno poslovanje zasniva na takozvana tri stuba poslovanja (engl. *triple bottom line* - TBL), koji pored ekonomske stabilnosti i uspeha postavlja i ciljeve u vezi sa pitanjima koja se odnose na socijalnu dimenziju, kao i dimenziju okruženja (Bateson & Hoffman, 2012). Upravo ovaj sistem pokazuje ulogu i značaj etičkih odluka koje odražavaju ispravne i prave vrednosti. Da bi se to postiglo, mnoge kompanije razvijaju etičke kodekse kao vodiče koji pomažu menadžerima i drugim zaposlenima da donose bolje odluke (Lamb, Hair & McDaniel, 2013).

Na oblikovanje poslovne etike utiču četiri grupe faktora: etika pojedinca, organizaciona kultura, organizacijski sistem i stejkholderi (Daft, 2008). Etika pojedinca podrazumeva da svaka osoba unutar organizacije ima svoja uverenja i vrednosti, kao i moral i etički okvir u okviru koga donosi odluke i na taj način utiče na ukupnu poslovnu etiku. Drugi faktor je organizaciona kultura koja predstavlja tradiciju, istoriju same organizacije i njome su određeni jezik, simboli i rituali koji su korišćeni ili koji se još uvek koriste u organizaciji. Treći faktor je sam organizacijski sistem pod kojim podrazumevamo strukturu, politiku, pravila, selekciju, trening i etički kodeks, koji, u global, značajno utiču na oblikovanje poslovne etike. Poslednji faktor podrazumeva stejkholdere jer u svom poslovanju i odlučivanju organizacije teba da vode računa o državnim institucijama, kupcima, globalnom tržištu, ali i o društvu u celini (Daft, 2008).

Etički menadžment, kada se primeni na adekvatan način, predstavlja sveobuhvatan program koji kontinuirano unapređuje obrasce razmišljanja i ponašanja. Mnoge korporacije troše velike iznose na obuke i treninge koji se odnose na poboljšanje kvaliteta, a retko rešavaju uzroke koji dovode do problema u uspostavljanju kvaliteta. Često se zanemaruje činjenica da su zaposleni više od skupa veština i sposobnosti, već da predstavljaju poseban element u organizaciji koji imaju veliki, nekad i presudan uticaj na ukupno poslovanje. Važnost angažovanja zaposlenih koji dele etička verovanja u odnosu na korporaciju je od presudnog značaja i direktno je vezano za uspeh ili neuspeh korporacije.

### 15.1.1. Donošenje etičkih odluka

Donošenje odluka predstavlja kompleksan proces, posebno kada se uzmu u obzir etička pitanja sa kojima možemo da se suočimo. Etičko donošenje odluka se sastoji od četiri faze: identifikacija etičke dileme, etička procena, etičke namere i etički postupci (Sweeney & Costello, 2009). Da li će odluka koja se donosi biti etička ili ne, uslovljeno je brojnim faktorima (Singhapakdi et al, 1996; Goles et al, 2006; Lamb, Hair & McDaniel, 2013):

1. Obim etičkih problema u organizaciji – što su neetične i sumnjive prakse u organizaciji češće, veća je mogućnost za teže donošenje etičke odluke;
2. Odnos top menadžmenta prema etici – kada top menadžment razvija etičku kulturu, manji je broj neetičnih odluka i postupaka;
3. Potencijalna ozbiljnost posledica – što su ozbiljnije posledice, veće su šanse da će se pre prepoznati neetično ponašanje kao problem;
4. Društveni konsenzus – jaka etička kultura među zaposlenima utiče na smanjenje broja donetih neetičnih odluka;
5. Verovatnoća štetnog ishoda – što je veća mogućnost nastanka štete, veća je i verovatnoća da će se doneti neetična odluka;
6. Vremenski raspon između odluka i posledica – što je kraći vremenski period između određene aktivnosti i nastanka negativnih posledica, veća je šansa da se predupredi usvajanje neetične odluke;
7. Broj ljudi na koje utiče negativni ishod – što je više ljudi koji mogu da trpe posledice donošenja neetične odluke, verovatnije je da će se neetični postupci prepoznati kao problematični.

Međutim, iako se povećala pažnja koja se posvećuje etičkim odlukama, česte su i zloupotrebe koje se javljaju u savremenom poslovanju. Primera radi, kada se radi o sportskim uslugama, korisnici nemaju mogućnost da ih fizički ispitaju pre kupovine, te se odlučuju na osnovu informacija koje primaju od zaposlenih. Takođe, u nedostatku informacija koje mogu da razumeju, oni često vrše procenu na osnovu okruženja gde se odvija proces kupovine. Još mogućnosti za neetičko ponašanje proizilazi iz čestog nedostatka garancija i jemstva, što rezultuje time da do kraja procesa kupovine, posebno kod sportskih usluga, sportski potrošači nemaju sigurnost da će im ista biti isporučena. Na kraju, često se dešava i da zaposleni kada nisu pod direktnom kontrolom nadređenih zloupotrebljavaju svoj položaj i neetički se ponašaju prema poslovnim operacijama i samim potrošačima (Bateson & Hoffman, 2012).

### 15.1.2. Vrste etičkih sukoba

Etička pitanja sa kojima se zaposleni susreću nisu jedinstvena, već mogu varirati u zavisnosti od proizvoda i usluga i same prirode delatnosti u kojoj organizacija posluje.

Najčešća pitanja sa kojima zaposleni mogu da se suoče su (Ferrell & Fraedrich, 1991, str. 25-29; Bateson & Hoffman, 2012, str. 46):

- sukob interesa – osećaj rastrzanosti zaposlenog između organizacije, potrošača i/ili ličnih interesa;
- odnosi u preduzeću – međuljudski odnosi između zaposlenih, menadžmenta, poslovnih partnera, dobavljača, korisnika i sl;
- iskrenost – zasniva se na istinoljubivosti, integritetu i pouzdanosti; podrazumeva pružanje tačnih i istinitih informacija, poštovanje privatnog života i vlasništva zaposlenih i potrošača, isporuku obećanih proizvoda i usluga i sl;
- pravednost – primena ravnopravnog tretmana, jednakosti i nepristrasnosti, bez diskriminacije bilo kog tipa i sl;
- komunikacija - neetička komunikacija obuhvata sve oblike davanja neistinitih izjava o organizaciji u javnosti.

Još neka česta etička pitanja koja se mogu javiti u poslovanju savremenih sportskih organizacija su: privatnost dosijea zaposlenih i korisnika, pitanja u vezi sa promocijom, političke aktivnosti, pitanja u vezi sa zaštitom okruženja, finansijske zloupotrebe, starosna, rasna i seksualna diskriminacija, pitanja sigurnosti, etika u pregovaranju, mito i korupcija, odnosi sa lokalnim zajednicama, prava stejkhodera i odgovornost prema njima, disciplina, špijunaža i nelojalna konkurencija, upotreba informacija u tuđem vlasništvu odnosi sa konkurencijom, zloupotreba nedozvoljenih supstanci (doping), zdravstveni i sigurnosni uslovi, prikupljanje informacija itd.

Posebno je važno naglasiti ulogu u značaju etičkog ponašanja zaposlenih u savremenom poslovanju. Oni koji se često suočavaju sa etičkim pitanjima izloženi su stalnom stresu na poslu, frustracijama, nezadovoljavajućim rezultatima. Osim što zaposleni lično trpe posledice neetičkog ponašanja, oseća ih organizacija u celini. Etičke neprikladnosti povezuju se i sa nezadovoljstvom korisnika usluge, negativnim WOM-om, što generalno može da utiče i na stvaranje negativnog javnog imidža čitave delatnosti.

Kako bi se smanjili efekti donošenja neetičkih odluka, organizacijama se na raspolaganju nalazi veliki broj načina i tehnika koje mogu koristiti da kontrolišu i upravljaju etičkim ponašanjem (Bateson & Hoffman, 2012, str. 49-50; Ferrell & Fraedrich, 1991, str. 137-150)

- Socijalizacija zaposlenih - proces putem koga pojedinac prihvata i počinje da uvažava organizacijske vrednosti, pravila i zahtevane obrasce ponašanja.
- Standardi ponašanja – primena utvrđenih kodeksa ponašanja koji omogućavaju zaposlenima da definišu sopstveno ponašanje i tako smanje ulogu konflikta i dvosmislenosti.
- Korektivne kontrolne mere – upotreba nagrada i kazni kako bi se na adekvatan način vrednovalo ponašanje zaposlenih prema kodeksu.

- Treninzi lidera – adekvatna obuka lidera koja ukazuje na značaj njihovog ponašanja i njihov uticaj na zaposlene,
- Poznavanje proizvoda/usluge – upoznavanje sa svim detaljima u vezi sa ponudom organizacije.
- Monitoring učinka zaposlenih – merenje i poređenje kako se ponašaju zaposleni da bi postigli određeni radni učinak i koji su etički standardi preduzeća.
- Izgradnja dugoročnih odnosa sa korisnicima usluga – izgradnja odnosa koji se zasniva na poverenju uz naglašavanje značaja dugoročnih odnosa sa potrošačima.

### 15.1.3. Etika u marketingu u sportu

Etika u sportskom marketingu obično se odnosi na to da li su tradicionalni elementi marketing miksa kreirani na moralni i profesionalni način, što najčepšće uključuje pitanja o kvalitetu proizvoda i usluga, kreranju promenljivih ili predatorskih cena, nepoštenoj i neadekvatnoj promociji i eksploatacionoj ili tajnoj distribuciji. U sportskom svetu ostala glavna marketinška pitanja se odnose na objavljivanje privatnog života sportista, eksploataciju strastvenih navijača i dece koja idaealizuju sportiste i smatraju ih idolima, mesta sa nebezbednim objektima, nerealna obećanja vezana za zdravlje, fitnes i proizvode za gubljenje težine, kao i precenjenost pojedinih visokoligaških mečeva i specijalnih sportskih događaja (Smith, 2008, str. 298).

S tim u vezi, postoje tri osnovna načela na kojima profesionalne organizacije treba da zasnivaju svoje poslovanje: (1) potrošač i ponuđač moraju biti potpuno informisani o tome šta se kupuje i šta se daje/plaća u zamenu, (2) ni kupac niti prodavac nisu prisiljeni u svom izboru i (3) potrošač i ponuđač moraju biti u stanju da donesu racionalnu odluku u vezi sa transakcijom (Holley, 1987). Ukratko, odluke koje se donose moraju da budu bazirane na vernom predstavljanju karakteristika proizvoda i usluga i njihovih cena i one, kao takve, predstavljaju bazu odgovornog sportskog marketinga.

*Često se dešava da sportski marketinški stručnjaci ne razmatraju direktnu primenu etike u svojim svakodnevnim aktivnostima sve dok se ne suoče sa moralnom dilemom ili pitanjem sa nejasnim elementima, kao na primer, treba li saopštiti sponzoru da je istaknuti igrač koristio doping, da li je ispravno prodavati ulaznicu sa sportski događaj po visokim cenama samo zato što je visoka tražnja, da li postoje situacije u kojima je prikriveni marketing prihvatljiv i sl.* Za ova teška pitanja sportski marketinški stručnjaci i organizacije mogu izabrati da primenjuju profesionalni etički kodeks, koji se može koristiti kao smernica za rešavanje neizvesnih situacija. Generalno, profesionalni etički kodeksi sadrže pravila o normama ponašanja, etičkim vrednostima i osnovnim principima kao što su iskrenost, odgovornost i pravičnost.

**Stručni kodeks ponašanja sportskih marketinških stručnjaka**

1. Proizvodi i usluge treba da budu bezbedni. Sportski objekti takođe treba da ispunjavaju sve norme propisane zakonom u oblasti zdravlja i sigurnosti.
2. Sve marketinške komunikacije treba iskreno da predstavljaju ponuđene proizvode.
3. Treba da se uspostavi adekvatan odnos cene i kvaliteta proizvoda i usluga.
4. Cene su transparentne i jasno povezane sa proizvodima.
5. Karakteristike proizvoda i usluga su jasno i iskreno predstavljene.
6. Sportski marketinški stručnjaci u svojim aktivnostima ne bi trebalo da odstupaju od propisanih procedura.
7. Marketinške komunikacije ne bi trebalo da budu prisilne i manipulativne.
8. Privatnost i privatni životi sportista i učesnika ne smeju se koristiti za marketinške aktivnosti bez saglasnosti.
9. Maloletnike ne bi trebalo eksploatisati za marketinške poruke
10. Ne treba manipulisati ponudom sportskih proizvoda u cilju određivanja viših cena.

Preuzeto i prilagođeno prema:

Smith, 2008, str. 299.

**Etika u oglašavanju u sportu**

Oglašavanje pomaže u uspostavljanju korporativnog imidža, odnosno omogućava organizaciji da se predstavi u javnosti na način na koji želi. Potrošač tumači reklamni i promotivni napor organizacije i stvara određenu sliku o njoj. Upravo iz tog razloga, nije samo etička, već i zakonska obaveza sportskih organizacija da posebnu pažnju posveti kreiranju poruka i predstavljanju u javnosti. Neki od etičkih problema u oglašavanju u sportu uključuju sledeće:

- Istina – Oglašavanjem treba da se prenose istinite poruke i ono treba da predstavi značajne činjenice o sportskoj organizaciji/proizvodu/usluzi koja neće dovesti javnost u zabludu;
- Objašnjenje – Tvrdnje i poruke u oglašavanju moraju biti potkrepljene određenim dokazima koji će potvrditi ono što je predstavljeno u javnosti;
- Upoređivanje – Sportska organizacija će se suzdržavati od iznošenja lažnih, zabludnih ili neosnovanih izjava o konkurentu ili njegovim proizvodima ili uslugama;
- Mamac oglašavanje – Oglašavanjem se neće nuditi proizvodi ili usluge na prodaju ukoliko je cilj da se potrošači usmere na druge, obično skuplje;
- Garancije – Oglašavanje garancija mora biti eksplicitno, uz dovoljno informacija koje će potrošače upoznati sa njihovim uslovima i ograničenjima u korišćenju odnosno, poruka treba jasno da otkrije gde se nalazi potpuno objašnjenje garancije;

- Isticanje cena – Oglašavanjem treba da se izbegnu tvrdnje o cenama koje su lažne ili obmanjujuće i ne treba da se ističu uštede koje se ostvaruju kupovinom, ukoliko nisu realne;
- Preporuke – Poruke koje sadrže preporuke potrošača biće ograničene na one koje potiču od ljudi koji poseduju kompetencije i čije izjave odražavaju pravo i iskreno mišljenje ili iskustvo;
- Ukus i pristojnost – Oglašavanje neće sadržavati izjave, ilustracije ili implikacije koje su uvredljive ili neprimerene za prikazivanje u javnosti.

**Etički aspekt prikrivenog marketinga u oglašavanju u sportu**

Podsetimo se, prikriveni marketing je metod koji organizacije koriste za stvaranje iluzije da su njihovi proizvodi ili usluge povezani sa specifičnim sportskim naporom u javnosti, najčešće događajem. Ovo se najčešće odvija bez saglasnosti organizatora ili njihovog zvaničnog partnera – sponzora, a cilj je da se sportski potrošači ubede da iza svega stoji zvanična saradnja i udruživanje.

Međutim, iako se ova bitka između zvaničnih sponzorskih aktera i kompanija koje se bave prikrivenim marketingom vodi svake godine na velikim sportskim događajima, borba za potrošače takođe raste. Sponzori i javnost često percipiraju prikriveni marketing kao predatorske, parazitske i nelegitimne aktivnosti, naizgled namenjene da utiču na percepciju potrošača i odvraćaju ih od zvaničnih sponzorskih partnera.

Najglasniji u raspravi protiv prikrivenog marketinga do sada su bili učesnici i organizatori Olimpijskih igara. Pejn, bivši izvršni direktor Međunarodnog Olimpijskog Komitet-a (MOK-a), izložio je olimpijsko viđenje o etici prikrivenog marketinga i predstavio altruistički pogled na sponzorstvo i napore koje je MOK pokrenuo u borbi protiv „parazitskog" marketinga (Payne, 1998). On je osudio napore prikrivenog marketinga, bez obzira na njihova komercijalna i konkurentna prava u oglašavanju.

Takođe, neki od autora istraživali su etiku prikrivenog marketinga sa aspekta društvenog interesa, društvenih prava i kroz analizu interesnih grupa (O'Sullivan and Murphy, 1998). Tom prilikom istaknuto je da je veoma tanka linija između neetičke i etičke komunikacije jer se kompanije koje koriste prikriveno oglašavanje, u suštini, ponašaju u potpunosti u okviru svojih komercijalnih prava (O'Sullivan & Murphi, 1998) i da je mišljenje da sponzorstvo treba osloboditi takvih komercijalnih i konkurentnih praksi nerealno i naivno. Bez obzira na to, ipak vlada mišljenje da bi trebalo da se usvoji međunarodni etički kodeks ponašanja koji će primenjivati sve organizacije, što zahteva primenu opštih moralnih principa.

Iako se može tvrditi da prikriveni marketing krši mnoge etičke principe, nijedno drugo marketinško pitanje se ne približava legitimitetu i kredibilitetu marketinške prakse nego pitanje istine u poslovnoj komunikaciji i oglašavanju. Iz tog razloga etički standardi i prakse namenjeni za zabranu lažnog i pogrešnog oglašavanja su kreirani širom sveta od samih reklamnih i marketinških asocijacija, kao što su Američko udruženje oglašivačkih agencija *(American Association of Advertising Agencies),* Poslovna marketing asocijacija *(Business Marketing Association)* i druge (Payne, 1998).

Sa praktičnog aspekta, etički okvir prikrivenog marketinga ima brojne važne implikacije. Prvo, vlasnici komercijalnih prava moraju biti svesni uglavnom ravnodušnog pogleda na prikriveni marketing od strane potrošača (Koenigstorfer & Groeppel-Klein, 2012), kao i njihovog percipiranja ovakvog oglašavanja kao sramnog i neetičkog. Potrebno je veće uvažavanje stavova potrošača i podržavanje zakonskih rešenja i antikonkurentskih praksi (McKelvey & Longley, 2015).

**Etika u upravljanju prodajom u sportu**

Sumnjive aktivnosti i postupci mogu u kratkom vremenskom periodu da smanje prodaju ili da dovedu do raskidanja pojedinih poslovnih ugovora, međutim, na dugoročnom nivou, one mogu trajno da ugroze odnose sa potrošačima. Imajući u vidu da predstavnici prodaje obično imaju lične interakcije sa sadašnjim i potencijalnim potrošačima, njihove aktivnosti su lakše primetne, a neetično ponašanje može imati veliki uticaj na pozicioniranje kompanije. Često se dešava da oni tendenciozno i sa prevelikim uzbuđenjem predstavljaju proizvode i usluge, pri čemu pribegavaju preterivanju u opisivanju istih. Takođe, dešava se da će češće preporučivati skuplje proizvode ili usluge, kao i one od koji se ostvaruje veća provizija. Ove teme su veoma važne jer se prodavci svaki dan suočavaju sa situacijama u kojima moraju doneti ispravne odluke jer one mogu uticati na njih same, njihove porodice, status organizacije, i na kraju same potrošače.

**Etika i e-poslovanje sportskih organizacija**

E-poslovanje pruža brojne pogodnosti kako sportskim organizacijama, odnosno zaposlenima, tako i samim potrošačima. Međutim, često imamo priliku da čujemo da dolazi i do brojnih zloupotreba novih tehnologija i Interneta. Postoje navodi da organizacije neetički i nelegalno pristupaju ličnim podacima zaposlenih i potrošača, ugrožavajući im privatnost. Takođe, neetična upotreba Interneta je sve češće koristi za krađu identiteta, korporativne špijunaže i druge slične aktivnosti.

## 15.2. KORPORATIVNA DRUŠTVENA ODGOVORNOST I NJENA PRIMENA U SPORTU

Korporativna društvena odgovornost (*CSR*[1]) se smatra koncepcijom koja se i dalje razvija, te za nju ne postoji precizno utvrđen i opšteprihvaćen set kriterijuma koje obuhvata. *CSR* je već godinama postala deo svakodnevnog života pojedinaca, a naročito privrednih delatnosti, vlada i menadžera i svojim aktivnostima prevazilazi ostvarivanje profita i podrazumeva uticaje na društvenu zajednicu, zaposlene i potrošače, a posebno na životnu sredinu.

1 *CSR* – Corporate social responsability

Da se *CSR* ne vezuje samo za današnjicu govori činjenica da su sva društva i sve istorijske epohe imale svoja karakteristična ekonomska, pravna i moralna očekivanja u odnosu na moć koja se akumulira u jednom društvu. Tome svedoče i saznanja da su još u Mesopotamiji, oko 2700. godine p.n.e, doneseni prvi zakoni koji su se odnosili na uvođenje određenih ograničenja privrednih aktivnosti u cilju zaštite životne sredine i šuma (Brdar, 2016, 35). Društvena odgovornost nije bila posmatrana kao značajan problem od 18. veka i perioda škotskog sociologa i ekonomiste Adama Smita do Velike depresije 1929. godine. Međutim, od 1930.-e, a naročito od 1960.-ih godina, *CSR* je postala važno pitanje ne samo za poslovanje privrednih subjekata, već i u teoriji i praksi prava, politike i ekonomije (Hopkins, 2003).

Korporativna odgovornost, bez sumnje, ima dugu tradiciju. Današnje poimanje *CSR*-a, u odnosu na nastojanja iz prošlosti, predstavlja pokušaj da se njome strateški upravlja i da se u tom cilju razviju neophodni instrumenti. U teoriji se pominju različite definicije društvene odgovornosti. Kotler i Li *CSR* definišu kao praksu koju organizacije primenjuju u cilju poboljšanja dobrobiti zajednice kroz dobru poslovnu praksu, a ključni element ove definicije se odnosi na poslovne aktivnosti koje su predviđene zakonom ili su moralne i etičke prirode (Brdar, 2016, str. 35; Koler & Lee, 2007, str. 3-4). Pored toga, ona podrazumeva dobrovoljne aktivnosti koje organizacija čini u izboru i primeni ove prakse. Postoji i niz drugih definicija društvene odgovornosti. Organizacija *Business for Social Responsibility* definiše *CSR* kao „poslovanje na način koji zadovoljava ili prevazilazi etička, pravna, komercijalna očekivanja koja društvo ima od kompanije." Ova definicija je nešto šira jer obuhvata poslovna odlučivanja u vezi sa „etičkim vrednostima, zakonskim propisima, kao i poštovanjem ljudi, zajednice i okoline." (Kotler & Lee, 2007, str. 3-4) Neki autori smatraju da je potrebno jasnije definisati termin *CSR*, pogotovo što se često zloupotrebljava. Slično kao *CSR*, često se koriste i termini kao što su „društveno delovanje",„korporativno građanstvo", „korporativne društvene investicije" i jednostavno „korporativna odgovornost", koji se, pre svega, odnose na pružanje dobrobiti za društvo (Brdar, 2016, str. 35; Keinert, 2008).

Tabela 1. Pozitivni i negativni aspekti korporativne društvene odgovornosti u organizacijama[2]

| Pozitivni aspekti | Negativni aspekti |
|---|---|
| Poboljšan imidž među potrošačima | Kampanja pritiska nevladinih organizacija, udruženja potrošača, sindikata, itd. |
| Privlačenje novih klijenata i poslovnih partnera | Neželjena izloženost medijima |
| Poboljšana operativna efikasnost, npr. racionalnije korišćenje resursa | Berza opada |

2 *Izvor: Pedersen, E.R., Perceptions of performance: how European organizations experience EMAS Registration, Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 2007., Vol. 14 No. 2, str.. 61-73.*

| Pozitivni aspekti | Negativni aspekti |
|---|---|
| Inovacija proizvoda i procesa | Negativne ocene potrošača i korisnika i bojkot |
| Poboljšanje odnosa sa investitorima | Kazne i tužbe |
| Poboljšanje ugleda među poslovnim partnerima | Intervencije Vlade |
| Veći moral zaposlenih i posvećenost | Nezadovoljstvo radnika |
| Poboljšano regrutovanje i zadržavanje zaposlenih | Narušena reputacija |
| Konkurentska prednost | Skuplje osiguranje i kapital |
| Učenje u organizaciji | Dodatni troškovi za otklanjanje grešaka |
| Zaštita dozvole za rad | Preusmeravanje pažnje menadžmenta daleko od osnovne aktivnosti |

### 15.2.1. Dimenzije korporativne društvene odgovornosti

Za korporativnu društvenu odgovornost se može reći da ima internu i eksternu dimenziju. Interna dimenzija podrazumeva delovanje unutar sportske organizacije i uključuje odgovornost prema zaposlenima, kroz investicije u ljudski kapital, zdravlje, sigurnost i upravljanje promenama. Eksterna dimenzija *CSR* podrazumeva integrisanje organizacije u okruženje u kome deluje, kroz doprinos lokalnoj zajednici u obezbeđivanju radnih mesta ili plaćanje poreza (prilagođeno prema Atanacković, 2011).

Savremene sportske organizacije imaju važnu ulogu na više nivoa, kada je u pitanju odnos prema permanentnom učenju. Ovo podrazumeva: prepoznavanje potreba za edukacijom zaposlenih, partnerstvo sa konsultatiskim kompanijama u cilju prilagođavanja programa obrazovanja; osiguravanje pripravničkih mesta kao vid podrške mladim ljudima koji završavaju školovanje; osiguravanje povoljnog radnog okruženja i podsticanje stalnog učenja zaposlenih, naročito onih manje obrazovanih, sa manje veština i starijih. Vlade, poslovne organizacije i različita udruženja permanentno nastoje da pronađu adekvatne načine za promociju zdravlja i sigurnosti, iako su ova pitanja tradicionalno regulisana zakonima i obavezama koje proističu iz njih. Dodatni napori koje čine manifestuju se kroz komunikaciju ka javnosti čime se promoviše i kultura prevencije.

*CSR* se proteže i van same sportske organizacije – na lokalnu zajednicu i različite aktere kao što su poslovni partneri, dobavljači, potrošači, javna uprava, lokalna

udruženja i sl. Lokalnoj zajednici one doprinose uključujući se u život zajednice, pomažući očuvanje životne sredine, zapošljavajući ljude sa invaliditetom, sponzorisanjem manifestacija, donacijama u humanitarne svrhe i sl.

Odnos sa poslovnim partnerima i dobavljačima odvija se kroz permanentno sticanje poverenja, fer odnose i poštovanje dobrih poslovnih običaja, kao i poštovanje njihovih želja i potreba. Stvaranje partnerstava može rezultirati fer cenama, poštovanjem rokova izrade i isporuke i poštovanjem kvaliteta sportskih proizvoda i usluga. Na taj način se može postići *CSR* u celom dobavljačkom lancu (Ivanović-Đukić, 2011).

### 15.2.2. Strategijski aspekti korporativne društvene odgovornosti

Korporativna društvena odgovornost savremenih sportskih organizacija integriše se u njihovu misiju koja prožima sve njihove aktivnosti. Pri tome je značajno naglasiti da korporativna društvena odgovornost ima smisla samo ako je opšte prihvaćena od strane svih stejkholdera, posebno zaposlenih i potrošača, i ako svako preuzme svoj deo odgovornosti.

Suština strategije *CSR* je da se sa njenom primenom u organizacijama kreira etički put rada i obezbeđuje ekonomski razvoj, a istovremeno se povećava kvalitet života zaposlenih, njihovih porodica, lokalne zajednice i društva u celini. Ovde je značajno istaći da strategija društveno odgovornog poslovanja podrazumeva odluku organizacija o tome da li žele ili ne da budu umešana u društvena pitanja i probleme. Na osnovu ove odluke one definišu svoje delovanje i obim aktivnosti u rešavanju socijalnih problema u kojima žele da se angažuju.

Od organizacije se očekuje uključenje *CSR*-a u redovno poslovanje, misiju, ciljeve i strategije, kao i redovno izveštavanje o ostvarenim rezultatima u toj sferi delovanja.

*Business in the Community*[3] naglašava da odgovorno poslovanje predstavlja jedan od glavnih izvora kompetitivne prednosti, jer ono omogućava da sportska organizacija minimizira rizik i poveća mogućnosti poslovanja. Takođe, *BITC* navodi da se specifičnosti strategije korporativne društvene odgovornosti mogu sumirati na sledeći način: (prilagođeno prema http://www.bitc.org.uk)

1. Moralni apel – argument koji obavezuje organizaciju da bude „uzoran građanin".
2. Održivost – naglasak na zaštiti životne sredine i upravljanje zajednicom.
3. Dozvola za rad – sve organizacije moraju da imaju dozvolu od vlade, zajednice i drugih stejkholdera da započne i radi posao.

3 *Business in the Community* (BITC) je britanska poslovno-društvena dobrotvorna organizacija koja promoviše odgovorno poslovanje, DOP i korporativnu društvenu odgovornost. Njen osnivač je Čarls, princa od Velsa. BITC sarađuje sa preko 800 kompanija u Velikoj Britaniji i nastoji da poboljša njihov uticaj na društvo, životnu sredinu, na tržište, kao i zaposlene. To je organizacija koja radi na poboljšanju njihove korporativne društvene odgovornosti, nudeći savete i programe koji su prilagođeni zadovoljenju potreba kompanija.

4. Reputacija –inicijative korporativne društvene odgovornosti su opravdane zato što poboljšavaju imidž, jačaju brend i povećavaju vrednost akcija organizacije.

Osnova za razvoj strategije korporativne društvene odgovornosti je postavljena od strane Kompetitivnog Okvira *CSR* Akademije i uključuje šest principa: (*CSR* Academy, 2004)[4]

1. Razumevanje društva – razumevanje kako posao funkcioniše u širem kontekstu i prepoznavanje uticaja posla na okolinu.
2. Izgradnja kapaciteta – efektivno vršenje posla. Na primer, dobavljači znaju stav kompanije prema okolini, dok zaposleni mogu da sprovode društvene i ekološke zadatke u svojim svakodnevnim zadacima.
3. Preispitivanje posla – pojedinci konstantno preispituju posao u odnosu na budućnost i otvoreni su za poboljšanje uslova života i očuvanje okoline.
4. Odnosi sa stejkholderima – upoznavanje sa ključnim stejkholderima, saradnja sa njima kroz konsultacije i uvažavanje njihovog mišljenja.
5. Strategijski pogled – uključenost društvenih i ekoloških faktora u poslovnu strategiju.
6. Poštovanje različitosti – poštovanje i uvažavanje različitih ljudi, što je karakteristika fer i transparentnog radnog okruženja.

### 15.2.3. Društveno odgovorne inicijative

Termin *korporativne društvene odgovorne inicijative* se često koristi za opisivanje napora uloženih za ostvarivanje ciljeva *CSR*-a, a one obuhvataju: promovisanje društvenih ciljeva, marketing povezan sa društvenim ciljevima, korporativni druptveni marketing, korporativna filantropija, volonterski rad za zajednicu i društveno odgovornu poslovnu praksu (Brdar, 2016, str. 36 prema Kotler & Lee, 2007).

Navedene inicijative su definisane kao glavne aktivnosti koje organizacije preduzimaju kao podršku društvenim dešavanjima. Kroz njih se najčešće podržavaju ona dešavanja koja doprinose zdravlju zajednice (prevencija AIDS, rano otkrivanje raka dojke…), bezbednosti (programi za obuku vozača, prevencija kriminala…), obrazovanju (povećanje pismenosti, opremanje škola računarima…), zapošljavanje (npr. obuke za posao), životnoj sredini (reciklaža, eliminisanje upotrebe štetnih materija…), zajednici i ekonomskom razvoju (niske kamate za stambene kredite), kao i zadovoljavanju drugih ljudskih potreba i želja (prava životinja, privilegija glasanja, antidiskriminacioni napori i sl.). Ovakva vrsta podrške kompanija ima više oblika, kao što su novčani prilozi, donacije, plaćeno oglašavanje, publicitet, promotivna sponzorstva, tehnička stručnost, doprinosi u nature, volonterski rad i drugo (Kotler & Lee, 2007).

4 The *CSR* Competency Framework, *CSR* Academy, London, 2004.

### 15.2.4. Standardi za upravljanje CRS

Sportske organizacije danas imaju veliki izazov ispred sebe – na koji način da uspešno posluju i ostvaruju prihode, a da to bude na etički način. Trenutno ne postoji univerzalan međunarodni prihvaćen standard za etičke kodekse. U narednih nekoliko redova će biti predstavljeni: *Caux* principi, ISO 14000, *Društvena odgovornost 8000,* ISO 26000, Globalni dogovor

***Caux* pincipi**

*Caux* grupu je 1986. godine osnovao Frederik Filips, bivši predsednik kompanije *Philips Electronics*, i Olivije Žiskar Desten, brat bivšeg francuskog predsednika i zamenik direktora poslovne škole INSEAD. *Caux* principi su nastali 1994. godine i u njih su okorenjeni dva osnovna etička ideala: *kyosei* i ljudsko dostojanstvo. Japanski koncept *kyosei* znači živeti i raditi zajedno za opšte dobro, a ljudsko dostojanstvo je definisano kao svetost ili vrednost svake osobe, a ne samo kao sredstvo za ispunjenje druge svrhe pojedinaca.

*Caux* principi se sastoje od tri dela: uvoda, opštih principa i principa stejkholdera, a u nastavku će biti detaljnije navedeni (Hopkins, 2003, str. 74).

Uvod

- Mobilnost zapošljavanja, kapitala, proizvoda i tehnologije čini poslovanje globalnim u svojim transakcijama i efektima.
- Zakoni i tržišna snaga su neophodni, ali nedovoljni za ponašanje na tržištu.
- Odgovornost za politiku poslovanja i poslovne akcije i poštovanje dostojanstva i interesa svih stejkholdera su osnovni.
- Zajednička vrednosti, uključujući i posvećenost zajedničkog prosperiteta, su važni za globalnu zajednicu kao i za zajednice manjih razmera.
- Potvrđuje se potreba za moralnim vrednostima u poslovnom odlučivanju jer, bez njih, je nemoguće održavati stabilne poslovne odnose i ostvariti održivost globalne zajednice.

*Opšti principi*

- Odgovornosti organizacije prema stejkholderima, kao i stejkholdera međusobno.
- Ekonomsko i socijalno poverenje kompanije kada su u pitanju inovacije, pravda i globalna zajednica.
- Poslovno ponašanje izvan pisanog zakona prema duhu poverenja.
- Poštovanje međunarodnih i domaćih propisa i priznajući da određena dela, iako su legalna, mogu da ostave određene posledice.
- Obezbediti podršku za velike trgovinske sisteme GATT i Svetske trgovinske organizacije.

- Poštovanje životne sredine i, gde i kada je to moguće, poboljšati je; promocija održivog razvoja i sprečavanje prekomerne potrošnje prirodnih resursa.
- Izbegavanje nezakonitih operacija, kao što je podmićivanje, pranje novca i druge vrste korupcije.

*Principi stejkholdera*

Kupci bi trebalo da se dostojanstveno tretiraju, bez obzira da li kupuju proizvode i usluge direktno ili indirektno. Interese zaposlenih treba ozbiljno shvatiti i kompanija ima odgovornost da:

- Obezbedi radna mesta i naknadu koja omogućava poboljšanje životnih uslova radnika;
- Bude iskrena;
- Sluša;
- Uključi pregovore;
- Izbegava diskriminatorske prakse;
- Garantuje jednak tretman i mogućnosti bez obzira pol, starost, rasu i veroispovest;
- Razvija veštine;
- Bude osetljiva na probleme nezaposlenosti, i
- Promoviše zapošljavanje osoba sa invaliditetom.

Poverenje vlasnika / investitora treba da bude zasluženo. Trebalo bi da postoji fer i konkurentan povraćaj investicija i objavljivanje relevantnih informacija. Sredstva vlasnika treba da budu zaštićena; zahteve, predloge, žalbe i formalne rezolucije treba poštovati.

Dobavljači treba da imaju fer tretman i treba da budu oslobođeni od prinude i nepotrebnih parnica. Dugoročnu stabilnost sa dobavljačima treba negovati, oni treba da budu integrisani u okviru procesa planiranja, treba da budu isplaćeni na vreme i sl.

Sa konkurentima treba negovati fer odnose. Otvorena tržišta treba poštovati i konkurentski se ponašati na njima. Stejkholderi treba da:

- izbegavaju da traže ili učestvuju u sumnjivim plaćanjima ili uslugama koje obezbeđuju konkurentske prednosti;
- poštuju materijalnu i intelektualnu svojinu;
- odbijaju korišćenje nepoštenih ili nemoralnih sredstava u cilju dobijanja komercijalnih informacija, kao što je npr. industrijska špijunaža;
- učestvuju u podizanju standarda zdravstva, obrazovanja, zaštite na radu i ekonomskog blagostanja;
- promovišu i stimulišu održivi razvoj i igraju vodeću ulogu u očuvanju i unapređenju fizičkog okruženja i očuvanja prirodnih resursa;
- podrže mir, bezbednost, kao i raznolikosti i socijalne integracije;

- poštuju integritet lokalnih kultura i
- budu dobri korporativni građani kroz dobrotvorne donacije, obrazovni i kulturni doprinos i učešće zaposlenih u zajednici i građanskim poslovima.

***ISO 14000***

Upravljanje životnom sredinom ne obuhvata samo upravljanje životnom sredinom kao takvom, već i menadžment interakcijom modernih ljudskih društava i okoline, kao i njihovim učinkom na životnu sredinu. ISO 14000 je serija standarda koji su veoma značajni kada je u pitanju upravljanje zaštitom životne sredine jer je njihov osnovni cilj da omoguće organizacijama da planski minimalizuju svoje štetno i negativno delovanje na okruženje. Važno je napomenuti da ovi standardi ne mogu da zamene zakone i propise jedne zemlje koji regulišu poslovanje preduzeća, već služe da se kompanije prilagode odgovornom poslovanju. ISO 14000 serija standarda koji se odnosi na sisteme za praćenje, kontrolisanje i poboljšanje učinka zaštite životne sredine (ISO 14001 i ISO 14004). Standardi serije ISO 14000 kompatibilni su sa drugim standardima menadžment sistema, kao što su ISO 9000 (kvalitet), OHSAS 18000 (zdravlje i sigurnost) i ISO 27000 (informaciona sigurnost) (Brdar, 2016, str. 88; https://www.iso.org/obp/ui/#iso:pub:PUB100238).

***Društvena odgovornost 8000 (Social Accountability 8000)***

Organizacija *Social Accountability International* je 1997. godine uvela ovaj standard koji se odnosi na unapređenje uslova za rad, posebno u sferama prisilnog rada, dečijeg rada, disciplinskih mera, diskriminacije, plata i beneficija, radnog vremena, zdravlja i sigurnosti, slobode udruživanja i kolektivnog pregovaranja. SA8000 ima dobrovoljnu osnovu i može se primeniti u svim delatnostima, kao i u organizacijama svih veličina. Ovaj standard je revidiran 2014. godine i njegova primena se zasniva na ISO 9000 standardu, s tim što SA8000 postavlja kompanijama zahteve u ponašanju prema zaposlenima (http://www.sa-intl.org/). Ovaj standard najviše primenjuju proizvodne delatnosti, dok se uslužni sektor još upoznaje sa prednostima njegove primene.

**ISO 26000**

ISO 26000 je međunarodni standard koji daje smernice o društvenoj odgovornosti. Namenjen je svim organizacija koje su uključile ili planiraju da uključe koncepciju *CSR* u svoje poslovanje. Ovaj standard se zasniva na sedam principa društvene odgovornosti i to su: odgovornost, transparentnost, etičko ponašanje, uvažavanje interesa zainteresovanih strana, poštovanje zakona, uvažavanje međunarodnih pravila ponašanja i uvažavanje ljudskih prava (https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:en).

**Globalni dogovor (*The Global Compact*)**

Globalni dogovor Ujedinjenih nacija je inicijativa koja podrazumeva dobrovoljno priključivanje kompanija poštovanju deset univerzalnih principa iz oblasti ljudskih prava, radnih prava, zaštite životne sredine i borbe protiv korupcije (http://www.ungc.rs/globalni-dogovor/).

Ova inicijativa se oslanja na javnu odgovornost i transparentnost u poštovanju deset osnovnih načela (http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/TheTenPrinciples/):

1. načelo: svaka kompanija bi trebalo da poštuje ljudska prava;
2. načelo: kompanije bi trebalo da spreče svaku zloupotrebu ljudskih prava;
3. načelo: kompanije bi trebalo da se udružuju u cilju zajedničkog pregovaranja;
4. načelo: kompanije bi trebalo da eliminišu sve oblike prisilnog i obaveznog rada;
5. načelo: kompanije bi trebalo da ukinu dečiji rad;
6. načelo: kompanije bi trebalo da ukinu bilo koji oblik diskriminacije prilikom zapošljavanja;
7. načelo: kompanije bi trebalo da preduzmu sve mere predostrožnosti kako bi savladale ekološke izazove;
8. načelo: kompanije bi trebalo da promovišu veću ekološku odgovornost;
9. načelo: kompanije bi trebalo da razvijaju tehnologije koje se baziraju na ekologiji;
10. načelo: kompanije bi trebalo da teže suzbijanju korupcije.

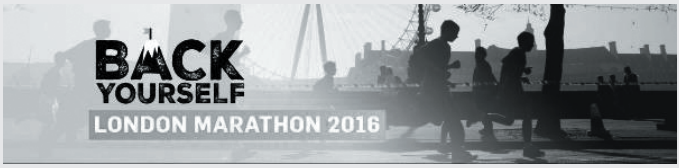
### 15.2.5. Primena korporativne društvene odgovornosti u sportu

Pored porasta društvene odgovornosti organizacija u korporativnom sektoru, došlo je i do povećanja *CSR* praksi u sportskoj industriji (Walters & Tacon, 2010). Sport može da predstavlja platformu za edukativne inicijative, humanitarne akcije, donacije, inicijative za razvoj zajednice, inicijative povezane sa zdravljem i ekološke programe (Walker & Kent, 2009). Sport je koristan za individualni razvoj, promociju zdravlja i prevenciju bolesti, promociju rodne ravnopravnosti, socijalnu integraciju i razvoj društvenog kapitala, izgradnju mira i prevenciju, odnosno rešavanje sukoba, ekonomski razvoj, komunikaciju i društvenu mobilizaciju. Sport šaljući privlačne poruke putem medija ima sposobnost da privuče veliku publiku, naročito mlade. Svojom privlačnošću i jedinstvenom atraktivnošću, sport može dopreti do publike do koje tradicionalni programi i strategije najčešće ne dopiru (Levermore, 2010). Međutim, bez finansijskih sredstava i podrške korporativnih partnera, vrednost sporta kao alata za društvenu odgovornost je ograničena, a cilj je značajno poboljšati protok resursa za sport (Smith & Westerbeek, 2007).

*CSR* u sportu može se primeniti na dva načina. Prvi slučaj je kad kompanije i organizacije koje nisu vezane za sportsku industriju koriste sport kao sredstvo za implementaciju svoje *CSR* strategije. Na taj način one istovremeno privlače potrošače i druge stejkholdere, a utiču i na poboljšanje percepcije ugleda i reputacije brenda u javnosti (Filizöz & Fisne, 2011). Na primer, telekomunikaciona kompanija Vodafone implementirala je 2007. godine *CSR* program kojim je promovisala zdrav život među mladima (Levermore, 2010).

***Betfair* – odgovorno poslovanje na Londonskom maratonu 2016. godine**

Web stranica *Betfair* se promovisala izdavanjem vaučera od 20 funti učesnicima Londonskog maratona 2016. godine. Trkači su mogli da se klade na sebe i da predviđaju vreme završetka trke. Ako pobede, odnosno pogode vreme, dobitnici su birali kome će donirati predviđenu nagradu. U suprotnom, sva "izubljena" sredstva donirana su Centru za istraživanje raka (eng. *Cancer Research UK*).




Izvor:

https://www.themeboy.com/blog/sports-marketing-examples/, pristupljeno datum: 20.8.2018.

Drugi slučaj se odnosi na *CSR* aktivnosti konkrentih sportskih organizacija kojima je cilj da pozitivno utiču na sve stejkholdere, a posebno sponzore. Pored moralne obaveze i dobre prakse za društvenu zajednicu, sportske organizacije se mogu odlučiti na sprovođenje *CSR* aktivnosti zbog izgradnje reputacije i pozitivnog imidža organizacije, kao i povećanja broja pratilaca i simpatizera (Athanasopoulou et al, 2011).

FIFA je razvila program pod nazivom Fudbal za nadu (eng. *Football for Hope*) čiji je cilj postizanje održivog društvenog razvoja u Africi nudeći novčano finansiranje, besplatne treninge fudbala, izgradnju objekata i besplatnu opremu. Drugi primer je proizvođač sportske opreme Adidas koji kroz donacije putem *Adi Dassler* fonda i podsticanje zaposlenih na volontiranje pomažu mladim ljudima u nerazvijenim područjima (Filizöz & Fisne, 2011) Sa druge strane treba imati na umu da je, na primer, FIFA optužena za korupciju i prestrogo birokratsko upravljanje. Dakle, *CSR* je važna, ali ne bi trebalo zaboraviti negativne stvari koje se ipak dešavaju.

Neke od najčešćih *CSR* aktivnosti u sportskoj industriji su sledeće: (Smith and Westerbeek, 2007) pravila fer igre; jednakost, pristup i raznolikost; bezbednost učesnika i gledalaca; nezavisnost ishoda igre; transparentnost upravljanja; politike odnosa sa zajednicom; temelji zdravlja; principi zaštite životne sredine i održivosti i na kraju kvalifikovan i/ili akreditovan trening.

### *CSR* KROZ PARTNERSTVO

Kompanija Ford je imala program ***Kick it out*** koji je razvila u saradnji sa Fudbalskom federacijom Ujedinjenog kraljevstva, a u cilju borbe protiv rasizma. Cilj partnerstva je bio obrazovanje mladih ljudi o različitosti i drugim pitanjima.

***Right to Play*** je humanitarna organizacija podržana od strane vrhunskih sportista i partnera širom sveta. Cilj osnivanja ove organizacije je da se kroz sport i igru unapredi zdravlje, razviju životne veštine i podstakne mir za decu u ugroženim područjima sveta. Snaga igre može da obrazuje i osnaži decu da budu čuvari sopstvenog zdravlja i aktivni učesnici u njihovim zajednicama. *Microsoft* je jedan od korporativnih partnera ove organizacija. Partnerstvo predstavlja i direktnu investiciju u programe fokusirane ka rodnoj ravnopravnosti u Istočnoj Africi, kao i ulaganje u tehnološki razvoj i digitalne resurse. Još jedan od partnera je fudbalski klub Čelsi koji je doprineo da se donacije povećaju i iznose više od dva miliona funti u 2007. godini.

RIGHT TO PLAY

WHEN CHILDREN PLAY, THE WORLD WINS.

Preuzeto i prilagođeno prema:

http://www.righttoplay.com/Pages/default.aspx, pristupljeno datum 20.9.2018.

https://www.bbc.co.uk/news/business-12803088, , pristupljeno datum 20.9.2018.

U mnogim slučajevima zaposleni u sportskoj industriji se bave negativnim pitanjima, poput nasilja, korupcije, diskriminacije, huliganstva, nacionalizmom, dopingom i različitim oblicima prevara (Levermore, 2010). Druga zabrinjavajuća je činjenica da su mnoge organizacije iz industrija brze hrane, bezalkoholnih i alkoholnih pića, kao i duvanske industrije povezane sa sportom i sportskim dešavanjima, bilo kroz sponzorstvo ili neki drugi način. One podržavaju sport, ali istovremeno promovišu sopstvene nezdrave proizvode potencijalnim potrošačima.

Mnogi autori se zalažu za detaljnije diskusije o obavezama učesnika u sportskoj industriji u *CSR* aktivnostima. Mere i procene koje se odnose na fer igru, poboljšanje zdravlja i obrazovanje u sportu moraju biti jasno definisane. Takođe, nisu jasno definisana očekivanja od pojedinačnih sportista u ovim aktivnostima, što predstavlja značajan izazov s obzirom na to da su oni često uzori mladim ljudima (Godfrey, 2009).

**Pitanja za vežbu i diskusiju:**

1. Šta je etika?
2. Sa kojim etičkim sukobima mogu da se suoče zaposleni u sportskim organizacijama?
3. Objasnite ulogu etike u oglašavanju sportskih organizacija i proizvoda/usluga.
4. Objasnite etički aspekt prikrivenog marketinga u oglašavanju u sportu.
5. Šta je korporativna društvena odgovornost?
6. Navedite društveno odgovorne inicijative.
7. Navedite ključne standarde za upravljanje CRS u sportu
8. Analizirajte i diskutujte o društveno odgovornim inicijativama u sportskoj industriji i pronađite primere za svaku od navedenih

## Literatura


Atanacković U. (2011) Društveno odgovorno poslovanje kao savremeni koncept biznisa, Škola biznisa, Broj 1/. Novi Sad, str. 144-145.

Athanasopoulou, P., Douvis, J., Kyriakis, V. (2011) Corporate social responsibility (*CSR*) in sports: antecedents and consequences. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 1(4), 1-11.

Bateson, J.E.G., Hoffman, K.D. (2012) *Marketing usluga*, Beograd: Data Status.

Brdar I. (2016) *Uticaj globalizacije na razvoj turizma Srbije*, doktorska disertacija, Beogtad: Univerzitet Singidunum.

Burton, N., & Chadwick, S. (2009). Ambush marketing in sport: An analysis of sponsorship protection means and counter-ambush measures. *Journal of Sponsorship*, 2, pp. 303–315.

Burton, N., McKelvey, S., & Snyder, K. (2018). Managing the message? An examination of media portrayal of ambush marketing. *Sport Marketing Quarterly*, 27(1), pp. 18–30.

Chadwick, S., & Burton, N. (2011). The evolving sophistication of ambush marketing: A typology of strategies. *Thunderbird International Business Review*, 53, pp. 709–719.

*CSR* Academy (2004), *The CSR Competency Framework*, London: *CSR* Academy.

Daft, R.L. (2008.): *The New Era of Management*, Second Edition, Mason: Thompson South-Western.

Ferrell O. C., Fraedrich J. (1991) *Business Ethics*. Boston: Houghton Miffin.

Filizöz, B. and Fisne, M. (2011) *Corporate Social Responsibility: A Study of Striking Corporate Social Responsibility Practices in Sport Management*. 7th International Strategic Management Conference Procedia Social and Behavioral Sciences, 24(1), 1405–1417.

Godfrey, P. C. (2009) Corporate Social Responsibility in Sport: An Overview and Key Issues, Brigham Young University. *Journal of Sport Management*, 23(6), 698-716.

Goles T, White G. B, Beebe N., Dorantes C. A, Hewitt B. (2006) Moral Intensity and Ethical Decision-Making: A Contextual Extension. *The DATA BASE for Advances in Information Systems*. Vol. 37, Nos. 2 & 3, pp. 86-95)

Hirschland M. (2006) *Corporate Social Responsibility and the Shaping of Global Public Policy*, New York: Palgrave Macmillan™.

Holley, D.M. (1987). A moral evaluation of sales practices, *Business & Professional Ethics Journal*, 5: 3–21.

Hopkins M. (2003) *The Planetary Bargain Corporate Social Responsibility Matters*, London: Earthscan Publications Ltd.

Ivanović-Đukić (2011) Promovisanje društveno odgovornog poslovanja u Srbiji, *Sociologija*, Vol. LIII, N° 1, Beograd, str. 20-42.

Jobber, D., Fahy, J., (2006.), *Osnovi marketinga*, Beograd: Data Status.

Keinert C. (2008), *Corporate Social Responsobility as an International Strategy*, Leipzig: Physica-Verlag.

Koenigstorfer, J., & Groeppel-Klein, A. (2012). Implicit and explicit attitudes to sponsors and ambushers. *European Sport Management Quarterly*, 12, 477–499.

Koenigstorfer, J., & Uhrich, S. (2017). Consumer attitudes toward sponsors' counterambush marketing ads. *Psychology & Marketing*, 34, 631–647.

Kotler P., Lee N. (2007) *Corporate social responsibility, Doing The Most Good For Your Company*, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Kotler, P., Keller, K.L. (2016.) *Marketing Management*, 15th Edition, Harlow: Pearson Education Limited.

Lamb, C., Hair, F., & McDaniel, C. (2013). *Marketing MKTG*. Beograd: Data status.

Levermore, R. (2010) *CSR* for Development Through Sport: examining its potential and limitations. *Third World Quarterly*, 31(2), 223–241.

McKelvey, S., & Grady, J. (2004). An analysis of the ongoing global efforts to combat ambush marketing: Will corporate marketers "take" the gold in Greece? *Journal of Legal Aspects of Sport*, 14, pp. 191–220.

McKelvey, S., & Grady, J. (2008). Sponsorship program protection strategies for special sport events: Are event organizers outmaneuvering ambush marketers? *Journal of Sport Management*, 22, pp. 550–586.

McKelvey, S., & Longley, N. (2015). Event-specific ambush marketing legislation for mega sporting events: An economic perspective. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 16(5), pp. 20–35.

O'Sullivan, P., & Murphy, P. (1998). Ambush marketing: The ethical issues. *Psychology & Marketing*, 15, pp. 349–366.

Payne, M. (1998). Ambush marketing: The undeserved advantage. *Psychology & Marketing*, 15, pp. 323–331.

Pedersen, E.R. (2007) Perceptions of performance: how European organizations experience EMAS Registration, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 14 No. 2, pp. 61-73.

Scassa, T. (2011). Ambush marketing and the right of association: Clamping down on references to that big event with all the athletes in a couple of years. *Journal of Sport Management*, 25, pp. 354–370.

Schwarz E.C, Huntet J.D. (2008) *Advanced theory and practice in sport marketing*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Singhapakdi, A., Vitell, S., and Kraft, K. (1996). Moral Intensity and Ethical Decision-Making of Marketing Professionals. *Journal of Business Research*, Vol.36, No.3, pp. 245-255.

Smith A.C.T. (2008) *Introduction to Sport Marketing*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Smith, A., Westerbeek, H. (2007) Sport as a Vehicle for Deploying Corporate Social Responsibility. *Journal of Corporate Citizenship*, 25(1), 43-54.

Sweeney B., Costello F. (2009) Moral Intensity and Ethical Decision-making: An Empirical Examination of Undergraduate Accounting and Business Students. *Accounting Education*. 18(1), pp. 75-97.

Walker, M., Kent, A. (2009) Do Fans Care? Assessing the Influence of Corporate Social Responsibility on Consumer Attitudes in the Sport Industry. *Journal of Sport Management*, 23(6), 743-769.

Walters, G., Tacon, R. (2010) Corporate social responsibility in sport: stakeholder management in the UK football industry. *Journal of Management & Organization*, 16(4), 566-586.

Živković R. (2014) *Ponašanje i zaštita potrošača u turizmu*. Beograd: Univerzitet Singidunum.

https://www.themeboy.com/blog/sports-marketing-examples/, pristupljeno datum: 20.8.2018.

http://www.righttoplay.com/Pages/default.aspx, pristupljeno datum 20.9.2018.

https://www.bbc.co.uk/news/business-12803088, , pristupljeno datum 20.9.2018

CIP - Каталогизација у публикацији -
Народна библиотека Србије, Београд

658.8:796

АЛЧАКОВИЋ, Славко, 1985-
Marketing u sportu / Slavko Alčaković, Jelena Stanković, Ivana Brdar. -
Beograd : Univerzitet Singidunum, 2019 (Beograd : Caligraph). - ilustr. -
X, 320 str. ; 24 cm

Tiraž 300. - Napomene i bibliografske reference uz tekst. - Bibliografija:
str. 318-320.

ISBN 978-86-7912-693-1
1. Станковић, Јелена, 1971- [аутор] 2. Брдар, Ивана, 1985- [аутор]
a) Спорт - Маркетинг
COBISS.SR-ID 273284108

© 2019.

Sva prava zadržana. Nijedan deo ove publikacije ne može biti reprodukovan u bilo kom vidu i putem bilo kog medija, u delovima ili celini bez prethodne pismene saglasnosti izdavača.

www.singidunum.ac.rs

9 788679 126931




Slavko Alčaković
Jelena Stanković
Ivana Brdar

# MARKETING U SPORTU

Sport je oduvek bio rekreativna aktivnost, ali sada je mnogo, mnogo više od toga. Podržan rastućim profilom sportskih zvezda, omogućen brzim digitalnim promenama u medijima i sve sofisticiranijim očekivanjima fanova, sport je postao veliki biznis. Ogroman! Sportisti su postali jedni od najpoznatijih, najuticajnijih i najbolje plaćenih ljudi na svetu. Zavisno od zemlje do zemlje, sport i sportski biznis predstavljaju čak 2.5% ili više bruto domaćeg proizvoda. Na globalnom nivou se na sport troši preko 600 milijardi dolara godišnje i pitanje je gde je sada prava „akcija" – na terenu ili van njega.

Autori knjige su poznavaoci obe teme koje obrađuju, i sporta i marketinga. To se oseća iz stila koji su primenili – svi marketinški koncepti, od razumevanja potreba kupaca i segmentacije do etičkih izazova u sportu, su detaljno obrađeni i prezentovani na način koji se lako čita i razume. Posebnu vrednost predstavlja obilje primera koji ilustruju koncepte i primenu marketinških instrumenata u sportskoj praksi.

Uveren sam da će posle čitanja, čitalac ove knjige poželeti da svoju karijeru poslovne osobe započne ili produbi u marketingu, prodaji, menadžmentu u sportu ili sportskoj aktivnosti. Moći će da radi sa poznatim brendovima ili onima koji bi to želeli da postanu, zastupa sportiste koji bi želeli da postanu poznati ili da se ostvari u promociji i oglašavanju u digitalnim i tradicionalnim medijima. Sport to svima omogućava, samo je potrebno pokrenuti se i to na način kako nas je odavno Nike podstakao - Just do it!

Prof. dr Danilo Golijanin

Univerzitet Singidunum